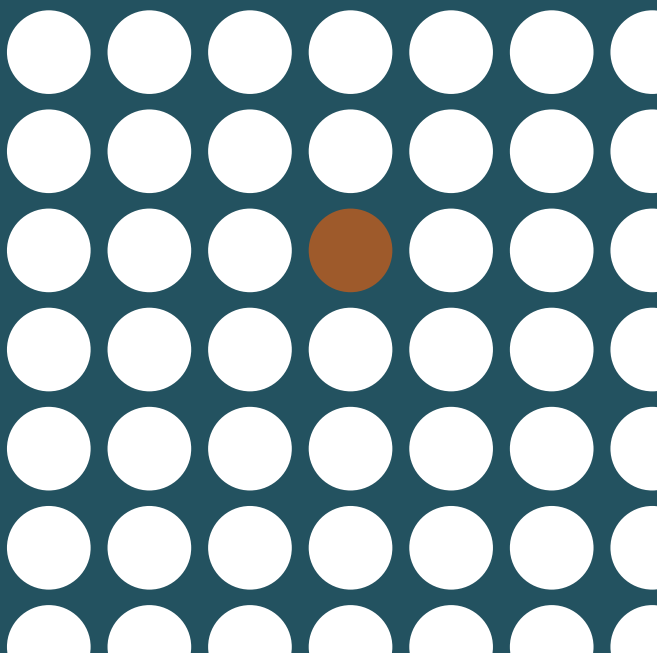


L'important d'être constant, le rôle des managers intermédiaires dans la transformation des entreprises

Septembre 2022



L'important d'être constant, le rôle des managers intermédiaires dans la transformation des entreprises

Sommaire ●

Ce livre blanc est composé de 3 parties qui répondent chacune à un objectif :

- Partie 1 Pour transformer les managers,
il faut d'abord transformer
les managers de managers
→ Éclairer sur la place du
manager de manager dans l'entreprise
- Partie 2 La transformation managériale chez
un acteur bancaire
→ Partager un cas concret de démarche dans
laquelle l'accompagnement des managers
intermédiaires prend tout son sens
- Partie 3 L'important d'être constant
→ Orienter les acteurs de
la transformation vers des outils
et des pratiques pour engager l'ensemble
du management dans la démarche

● Introduction

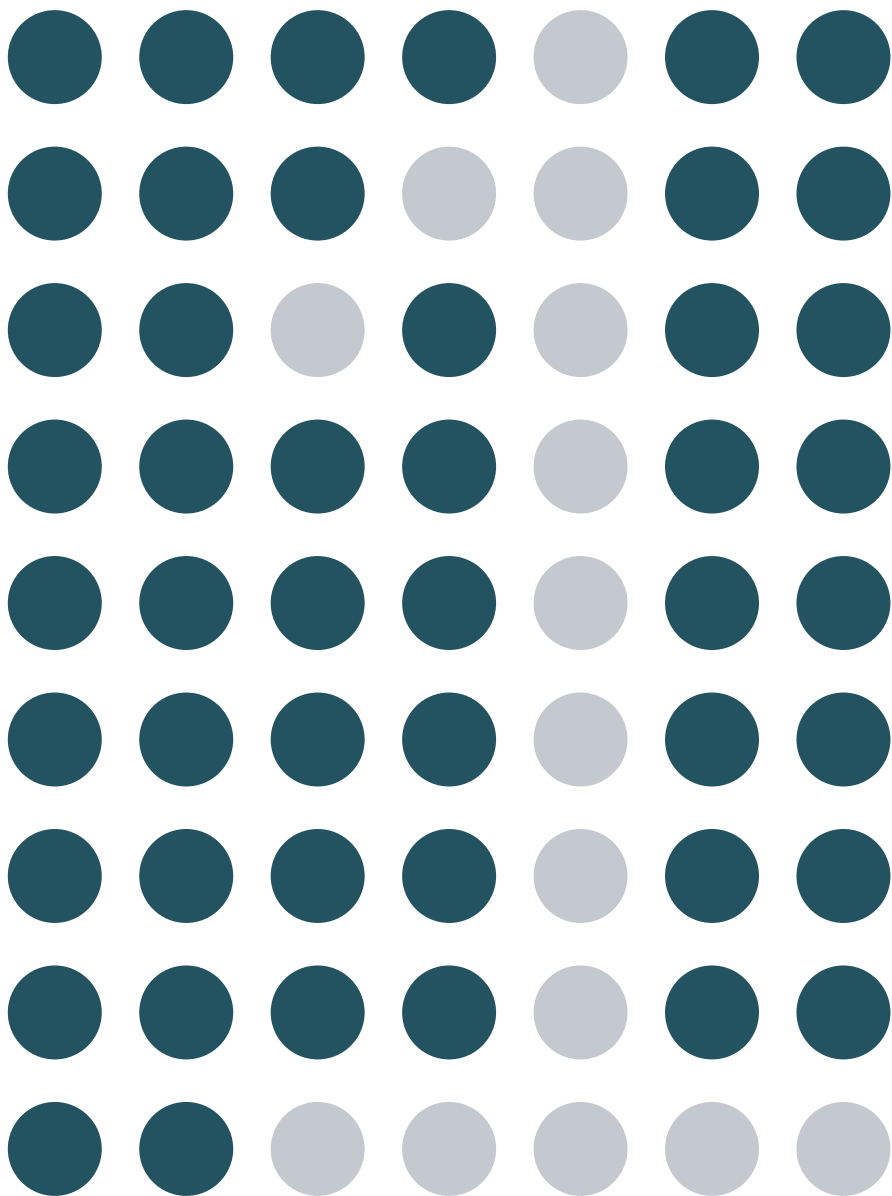
La transformation des organisations est un enjeu majeur des entreprises, tant le monde dans lequel nous évoluons est devenu imprévisible. Tantôt culturelles, tantôt organisationnelles, ces transformations viennent bousculer des habitudes et des fonctionnements. Parce que les collaborateurs sont au contact du terrain et des clients, on estime qu'ils sont les plus concernés par la transformation. Celle-ci vient en effet le plus souvent impacter les outils, les *process*, les modèles de relation client ou les liens avec le management, mais dans sa globalité, la transformation s'inscrit dans un mouvement plus profond, qui concerne les attentes de l'entreprise vis-à-vis de ses salariés, à tous les niveaux.

Si l'on considère souvent les managers comme les ambassadeurs de la transformation, les retours d'expérience se focalisent principalement sur le management de proximité. Parce qu'il est au contact des équipes et qu'il décline de façon opérationnelle les volontés stratégiques, on prête au manager de proximité la plus grande part de responsabilité dans la réussite ou l'échec d'une transformation. *A contrario*, si le *top management* est celui qui impulse la dynamique, le management intermédiaire, lui, est considéré hors du jeu de l'accompagnement car acquis de fait au bienfondé de la démarche. Pourtant, en tant que décideurs stratégiques et partie intégrante de l'histoire des organisations, les managers de managers ne sont pas non plus neutres vis-à-vis des nouveaux enjeux de transformation des entreprises : horizontalité des organisations, réarrangement des périmètres de responsabilité, pratiques managériales... et pourtant, la place qu'ils occupent dans l'organigramme leur

confère un certain pouvoir d'agir: ils ont le choix de se positionner comme leviers ou freins à ces évolutions.

Alors pourquoi le management intermédiaire est souvent l'oublié de l'accompagnement du changement? Comment faire pour embarquer cet acteur dans une démarche qui ne va pas de soi au regard de son rôle dans l'organisation et de ses enjeux? Si le souhait est celui d'une transformation profonde de l'entreprise, comment organiser les interactions entre chaque strate managériale pour créer un élan cohérent avec la stratégie?

Depuis 2020, Pascal Ughetto, sociologue du travail et des organisations et *Tenzing Conseil* s'entretiennent régulièrement autour des questions de management et d'accompagnement du changement. Lors d'une discussion s'est posée la question de la place des managers de managers dans l'entreprise et du manque de littérature à leur sujet. Ce livre blanc est un condensé des échanges autour de ces acteurs, de leur activité et de leur rôle à jouer dans la transformation des organisations. ●



Pour transformer les managers, il faut d'abord transformer les managers de managers

Par
Pascal Ughetto



«Les Comex prennent-ils véritablement leur part à la transformation qu'ils exigent des autres?»

● Introduits dans les entreprises à partir des enjeux de digitalisation, les processus de transformation sont désormais très largement assimilés à des enjeux de transformation managériale. La rupture tient dans le fait que les entreprises prétendent, pour la première fois depuis le début des années 1990, infléchir leurs choix constants en faveur des *process* et s'ouvrir à des modes de fonctionnement prenant le risque de l'autonomie accordée aux équipes et aux individus. Les managers sont appelés à incarner ce nouveau rapport des employeurs aux libertés que peuvent prendre leurs collaborateurs et à montrer ce que veut dire en pratique relâcher le contrôle.

Ce qui est moins nouveau est la structure de pensée à l'œuvre, reproduite à l'identique des conceptions classiques du changement : selon ces conceptions, au bout du compte, les directions ont compris dans quelles directions le changement ou la transformation devait s'opérer, tandis que les managers de proximité sont ceux sur qui repose fondamentalement le succès ou l'échec. Pourtant avec la transformation, plus encore que dans les configurations précédentes, ce sont les managers de managers qui constituent le véritable indice d'un enjeu encore plus large : les Comex prennent-ils véritablement leur part à la transformation qu'ils exigent des autres? ● ● ●

Les managers :
un rôle certes,
mais surtout
une activité ●

● Une des pierres de touche des dynamiques recherchées

Dans les réflexions des entreprises relatives à leurs modes de fonctionnement – réflexions très actives depuis le courant des années 2010 – et dans leurs efforts pour faire évoluer ces modes de fonctionnement, les pratiques des managers de proximité, leurs postures, la conception de leur rôle ressortent fréquemment comme l'une des pierres de touche des dynamiques recherchées. Rien de bien nouveau, à certains égards. En effet, il n'est guère de chantier d'évolution, de nouvelle organisation, de changement qui, ces dernières années, n'aient été assortis d'un diagnostic faisant des managers les principaux enjeux et les conditions de la réussite du projet, avec une crainte ouverte ou discrète que ces managers ne sachent pas autant que souhaité « sortir de leur zone de confort », exprimer la hauteur de vue attendue, rompre avec leurs habitudes.

Toutefois, à la faveur des menaces d'innovation disruptive en provenance d'acteurs – *start-up* ou grands groupes du numérique – susceptibles de les déstabiliser profondément et avec un réaménagement du rapport de force au sein du rapport salarial qui s'est accéléré à l'occasion de la pandémie de Covid-19, une conjoncture relativement inédite s'est imposée. Celle-ci voit les entreprises se montrer disposées à s'interroger sur leurs principes et modes de management. En cela, leur interrogation sur les individus qui exercent des responsabilités dans la ligne managériale et sur leurs pratiques est susceptible de porter un peu plus loin qu'à l'habitude. ● ● ●

Le regard
des spécialistes
des sciences
sociales :
apprendre
à envisager
les managers
aux prises
avec un travail ●

● Que disent les sciences sociales des managers ?

Dans les disciplines spécialistes des organisations et du travail, l'attention s'est beaucoup déplacée à leur profit au cours des dernières décennies. Pendant longtemps, ils n'ont guère bénéficié de place positive dans les schémas théoriques, qui s'intéressaient, d'un côté, à la figure du décideur et du stratège ou des « directions d'entreprises », et, de l'autre, aux ouvriers et, plus généralement, aux exécutants. En sociologie du travail, les membres de l'encadrement apparaissaient alors sous la forme d'une hiérarchie incarnant les principes tayloriens de surveillance des individus et de transmission des consignes.

Depuis quelques décennies, les managers ont pu trouver une place plus authentique dans les recherches mais éventuellement au prix de la transposition à leur sujet des schémas d'analyse éprouvés, par exemple pour montrer qu'ils ont largement été gagnés à leur tour par la vague de la rationalisation du travail et par la montée des prescriptions et des protocoles. De fait, parmi les grandes évolutions du travail des managers au cours des dernières décennies, se trouve le fait que leur espace d'initiative s'avère, depuis les années 1990, très largement limité par les *process*, qui, toujours plus nombreux et précis, préemptent de fait les décisions que sont susceptibles de prendre les managers. Un directeur de site est aujourd'hui beaucoup plus redevable de comptes et d'objectifs de performance que son homologue de la fin des années 1980 alors même qu'il est, par ailleurs, beaucoup plus tenu par les politiques centrales à appliquer, en matière d'achats, de qualité, de ressources humaines, etc.

Mais les analyses les plus décisives se situeront sans doute du côté de l'ergonomie, qui exprime à son tour le vœu de reconnaître dans les cadres, des travailleurs, mais en invitant à une rupture épistémologique redoutable pour les entreprises à travers la reconnaissance du fait qu'ils se livrent bel et bien à une activité. Ils n'incarnent pas qu'un rôle, ils ne figurent pas seulement une fonction, ils ne s'y réduisent pas : ils doivent véritablement, pour réaliser ce qui leur est demandé, déployer une activité, en passer par un travail réel qui représente bien plus que le simple accomplissement des missions, de la feuille de route ou des objectifs, et qui peut aussi devoir en passer par des écarts vis-à-vis de ce qui devrait normalement être fait. ●

« Les cadres
ne se réduisent
pas à leur fonction,
ils doivent, pour
réaliser ce qui
leur est demandé,
déployer
une activité »



- Les managers seront les premiers à éprouver de la difficulté à se considérer ainsi

Sociologues ou ergonomes savent d'expérience qu'il est bien souvent plus compliqué de mener à bien un entretien avec un manager qu'avec un exécutant; que les questions visant à lui faire exprimer ce qui est réellement fait, chaque jour dans le travail, se heurtent plus facilement que chez un exécutant à un désarroi de l'interviewé, se demandant ce qu'il peut bien dire au-delà de son obligation de respecter les objectifs qui lui sont assignés. Les cadres n'envisagent pas si aisément qu'ils puissent être au travail et confrontés aux difficultés du travail: puisque des missions leur sont confiées et qu'ils ont été sélectionnés pour cela, ils les exécutent et il n'y a pas lieu de se poser la question de savoir comment ils parviennent à le faire. Il leur est interdit d'échouer donc ils font, voire, ils savent faire. ● ● ●

Une rupture conceptuelle pour les managers eux-mêmes et leur hiérarchie ●

- Les managers héritent du regard qui est porté sur eux par leur propre management

Les membres de la ligne managériale représentent avant tout une fonction, l'expression de la délégation du pouvoir de l'employeur et de l'autorité de la direction générale sur un périmètre donné. Ils constituent des maillons, dans la chaîne de transmission des objectifs et des instructions. Ils sont responsables de la continuité de cette transmission. C'est en cela que leur hiérarchie peut régulièrement se demander s'ils ne constituent pas des maillons faibles, des niveaux où risque de se rompre l'impulsion venue d'en haut. Et c'est en cela qu'il est, à certains égards, inenvisageable de les considérer comme au travail et déployant une activité. L'activité n'est pas entièrement déterminée dans les effets qu'elle réalise. Le travailleur peut déployer une intense activité, y compris une ingéniosité, de l'inventivité, de l'effort, et cependant se heurter à du contexte, à des paramètres, à des forces qui ne garantissent pas la performance absolue.

« Ils constituent des maillons dans la chaîne de transmission des objectifs et des instructions »

Envisager les managers comme travaillant, comme se livrant à une activité, c'est accepter de penser l'indétermination – ou une part d'indétermination – dans le fonctionnement des organisations.

Cela s'avère redoutable pour une pensée du contrôle qui espère pouvoir garantir ou sécuriser l'obtention de la performance en investissant lourdement dans la conception (de l'organisation, de ses objectifs, de son fonctionnement...) par les niveaux stratégiques, et en confiant au reste de la chaîne une mission de transmission

et de respect de ce qui a été ainsi conçu. Dans cette pensée, les remontées d'information négatives sur la performance pourront s'interpréter comme appelant d'abord un diagnostic de ce qui a été mal transmis et mal exécuté. Mais si l'on se met à considérer que, non seulement les exécutants se livrent à une activité et, par le travail réel, déforment ce qui leur a été prescrit au contact des situations et en fonction de leurs caractéristiques individuelles et collectives, mais que leurs encadrants eux-mêmes le font, cela introduit de l'indétermination à tous les niveaux. Le système n'est plus sous contrôle. ● ● ●



D'un système
placé sous contrôle
au rôle des
régulations et
au travail
des managers ●

● Lorsque la machinerie générale fonctionne tel qu'attendu, ce n'est pas exclusivement parce que tout aurait été parfaitement pensé, mais parce que des êtres humains constatent dans les situations ce qui n'avait pas été pensé et prennent l'initiative d'agir en régulation. Les évolutions souhaitées dans les processus de transformation recouvrent, en termes pratiques, l'acceptation par les directions d'entreprises de renoncer quelque peu à un contrôle par un plan a priori supposé garantir la mise sous contrôle du système, au profit d'un plus grand espace accordé aux régulations. Des régulations que l'on ne connaît pas a priori, qui seront à constater lorsqu'elles interviendront... et qui seront à leur tour à réguler.



Les ergonomes – et parfois les sociologues – font particulièrement usage d'un mot, qui prend ici tout son sens : si le système intègre des parts non négligeables d'indétermination, l'enjeu se déplace vers les *régulations* qu'il s'agit d'opérer, régulièrement et à tous les niveaux.

Cela investit les managers de proximité d'une responsabilité décisive, à travers ce rôle qui se dessine, de régulateurs des régulations. Le vertige a de quoi gagner les directions générales et fonctionnelles des entreprises, c'est-à-dire tous les acteurs

prescripteurs et normalisateurs, car l'ouverture du système se fait au carré : au niveau des équipes mais aussi, désormais, à celui de leur premier niveau de contrôle. C'est ici que la pensée de la transformation managériale en reste sans doute, actuellement, au milieu du gué : l'activité de régulation opérée par les managers de proximité est appréhendée à travers ce qui permet de rassurer, malgré tout, leur hiérarchie sur les actes de ces managers, afin de maîtriser l'incertitude que représente cette double ouverture du système. Les managers sont envoyés en formation, ils se voient attribuer des coaches agiles. Dans tout cela, qu'en est-il de la conscience que ces managers se trouveront bien, quoi qu'il arrive, à devoir déployer un travail, une fois confrontés à des situations à gérer ? Que fait la pensée de la transformation managériale du constat que, malgré tout l'investissement fait pour ancrer les comportements de *leadership*, les managers demeurent avant tout en charge d'une activité, d'un travail réel qui consiste à élaborer des régulations de façon en partie indéterminée ?

La sociologie contemporaine, attentive à l'activité, conceptualise notamment cela dans les termes d'un travail d'articulation, qui est réalisé par quantité d'acteurs à l'intérieur d'une organisation, mais qui est particulièrement le lot des encadrants. C'est-à-dire que les coordinations formellement prévues n'épuisent pas l'ensemble des actions qui sont à entreprendre pour finir d'aligner concrètement les actes des uns et ceux des autres, dans un cadre de forte division du travail qui est généralement celui des organisations publiques ou privées, voire associatives. Il faut des objets, des artefacts, leur mobilisation par des individus ; des mises en relation, des communications orales ou écrites ; des signes de la main, des échanges de regards, pour que la fluidité et une certaine performance soient au rendez-vous. Les managers se livrent à longueur de journée à ces actes d'anticipation ou de réparation, quand ils n'en sont pas détournés par les réunions et les systèmes de reporting ou l'instrumentation de gestion. Fondamentalement, les managers font avec tout ce qui n'avait pas pu être entière-

ment anticipé et planifié, qui se présente sous la forme d'une situation à laquelle il faut répondre, d'une configuration particulière à gérer. La question est celle du pouvoir conféré aux managers sur cette gestion et sur ces situations. ● ● ●

« Qu'en est-il
de la conscience
que ces managers
se trouveront bien,
quoi qu'il arrive,
à devoir déployer
un travail, une fois
confrontés à des
situations à gérer ? »

Des managers de proximité aux managers de managers ●

● En accompagnement de l'essor du travail hybride ou dans d'autres circonstances. Les entreprises ne sont pas sans ouvrir ce dossier, jusqu'à opérer des ruptures qui auraient semblé improbables il y a peu de temps encore. Des délégations plus fortes sont introduites au bénéfice des managers, des leviers d'expérimentation et d'exploration, d'innovation sur les règles, leur sont proposés.

Mais la réflexion et l'action en la matière passent sous silence que ce n'est pas la globalité du fonctionnement des organisations qui est transformée. Ce sont des espaces qui sont l'objet de l'application de nouveaux principes, tandis que d'autres demeurent régis par des impératifs plus classiques. Dans les débats sur les enjeux et modalités des transformations et, dans ce cadre, sur les objectifs et conditions de la transformation managériale, on ne voit guère apparaître le sujet de la cohérence et de la continuité entre ces espaces de l'organisation que l'on pourrait qualifier de transformés – voire, lorsque la référence est faite aux théories de la libération de l'entreprise, des espaces libérés – et le reste de l'organisation. ● ● ●

Une illustration : la transformation agile des DSI ●

● Prenons un exemple. Lorsqu'on étudie des opérations dites de transformation agile, dans des contextes qui s'y prêtent comme les directions de systèmes d'information, on peut déboucher sur les résultats suivants :

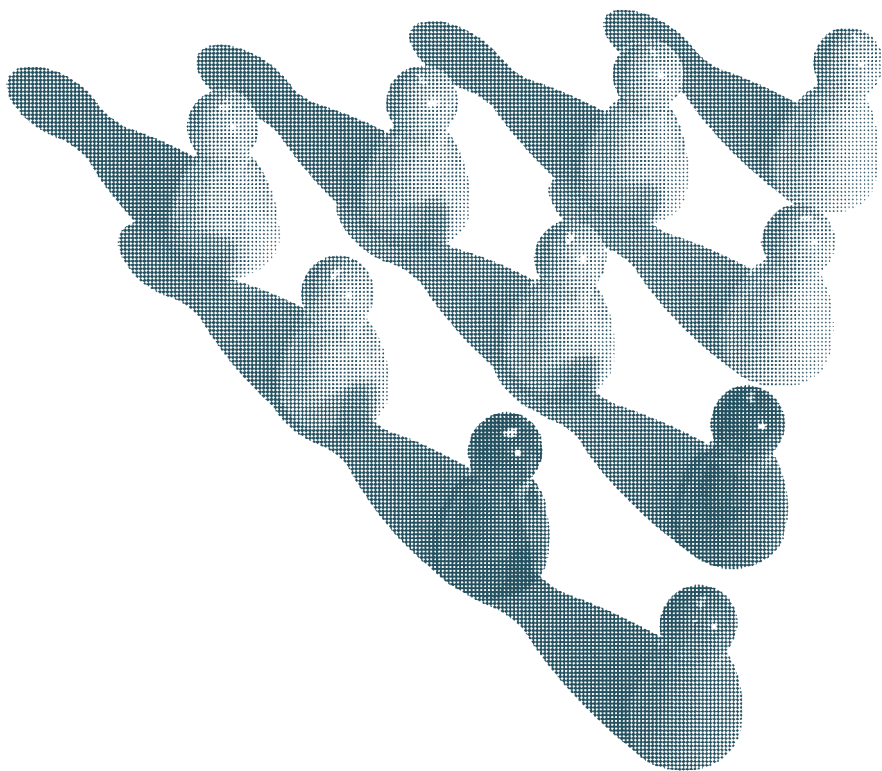
- Une fois qu'elles ont pu en faire l'expérience, les équipes concernées peuvent se prendre au jeu parfois plus rapidement qu'attendu, avec, notamment, des développeurs qui déclarent qu'ils ne reviendraient pour rien au monde au très planifié « cycle en v ».

- Les risques d'accélération des rythmes, d'intensification du travail, ne sont pas ignorés par eux mais ils posent la question des dispositifs d'organisation (rôle et pouvoir effectif du « *product owner* », « sprints de respiration »...) qui viennent introduire de la régulation.

- Les managers sont potentiellement les plus mal à l'aise, compte tenu de l'évolution des postures attendues et de la transformation que cela implique dans leurs identités professionnelles, mais pas seulement.

- Car le point majeur tient surtout dans le fait que, dans le cadre des grands groupes, les impératifs industriels n'ont pas disparu et ne permettent pas d'envisager de laisser l'organisation d'ensemble se piloter à partir de régulations locales et évolutives.

En termes pratiques, cela signifie que les fonctionnements agiles ou, plus largement, transformés, s'articulent dans les faits à des fonctionnements qui continuent de répondre à des enjeux de prévisibilité, d'anticipation, d'homogénéité.



Ainsi, en contradiction avec les logiques agiles mais en conformité avec les besoins de pilotage, des équipes agiles doivent pouvoir dire à l'avance à une direction marketing quelle est la « promesse » qu'elles formulent et à une direction financière, les budgets qu'elles demandent et les performances qu'elles estiment pouvoir atteindre. Les jalons n'ont pas de sens en fonctionnement agile, mais ils demeurent structurants lorsqu'il s'agit de dialoguer autour des *key performance indicators* avec les directions fonctionnelles.

Qu'il existe une contradiction ou une tension entre le fait qu'une organisation privée ou publique dégage de plus en plus d'espace pour des fonctionnements transformés et le fait que, par ailleurs, elle demeure un vaste ensemble, exerçant à l'échelle industrielle, qui a besoin de coordination et de prévisibilité n'est pas un problème en soi. Ce qui semble l'être davantage est que les acteurs dirigeants et ceux qui sont concernés par les impératifs de nature industrielle n'engagent pas la réflexion sur l'articulation entre les deux parties du fonctionnement. ● ● ●

Les managers,
appelés
à réarticuler
fonctionnements
agiles et reste
de l'organisation,
non-agile ●

● De fait, ce sont bien les managers qui se trouvent directement confrontés à cette tension et au travail à engager pour réaliser l'articulation. Ceux que l'on observe en se demandant s'ils vont se montrer au rendez-vous de la transformation managériale sont, dans leur activité, amenés à se consacrer, autant qu'à celle-ci, à une activité de raccord avec les fonctionnements

classiques. Or, en termes de travail – pour ne pas dire en termes de métier – il existe une certaine rupture ou inflexion entre les managers et les managers de managers. Les premiers, malgré tout ce qui a fait évoluer leur rôle en les sortant de la participation directe à l'activité des équipes, demeurent relativement en prise avec les situations. Ils font avec les contextes à gérer, ils travaillent dans le cadre de

«Or, en termes de travail – pour ne pas dire en termes de métier – il existe une certaine rupture ou inflexion entre les managers et les managers de managers.»

l'écart, connu d'eux, entre ces contextes et les règles générales à appliquer. Ils ne sont pas présents dans ces situations et auprès des équipes autant que ces dernières et eux-mêmes le voudraient, mais la matérialité de leur travail reste marquée par cette confrontation des collaborateurs aux situations. Les managers de managers, en revanche, sont le premier niveau à partir duquel le travail est d'une autre nature : il est presque exclusivement de l'ordre du pilotage. Par construction, il s'agit d'administrer des règles, des dispositifs, des logiques d'organisation qui se veulent transversaux, abstraits, dégagés des contextes. Les managers de managers sont des acteurs qui font exister dans les périmètres opérationnels les raisonnements, outils, logiques portés par les directions fonctionnelles. ● ● ●

L'interrogation centrale : que font les managers de managers ? ●

● Les opérations de transformation posent la question de savoir comment des acteurs, dont le travail consiste à répondre aux impératifs industriels et à tenir les objectifs de prévisibilité et de coordination, peuvent s'accommoder des fonctionnements transformés, qui réélaborent les règles à partir des situations, dans la confrontation et en réponse aux situations. La question ouverte est celle de la cohérence et de la continuité entre ce qui est impulsé d'en bas, dans les espaces de l'organisation transformés, et la réponse, la prise en charge, la prise de relai effectuée aux niveaux qui s'amorcent dès les managers de managers. Très logiquement, le rôle d'accompagnement, de soutien, des managers intermédiaires envers les managers de proximité devrait surgir comme étant l'un des points cruciaux d'une transformation.

Ce ne sont pas les coaches qui répondront à ces derniers sur les questions qu'ils ont à traiter de ce qu'ils engagent, au-delà de leur périmètre, quand ils accompagnent les initiatives de leurs équipes et qu'ils valident ainsi une évolution des règles. Ce ne sont pas non plus les directions fonctionnelles qui peuvent le faire sans risquer de devenir des instances de validation ultimes des initiatives des managers. L'acteur attendu est bien le management intermédiaire, appelé à se prononcer sur les situations qui lui sont remontées, les initiatives prises et encouragées par le manager pour y répondre et la compatibilité avec le reste de l'organisation. C'est bien le management intermédiaire qui doit accompagner la résolution de la tension entre le fonctionnement transformé et les logiques de restitution de comptes difficilement ajustables aux fonctionnements agiles.

Il est sans doute temps d'ouvrir une question qui ne semble pas perturber les prescripteurs de la transformation : comment les managers de managers sont-ils appelés à se sentir – cette fois – pleinement parties prenantes du jeu et interrogés sur les pratiques qu'ils déploient ? Comment ces managers de managers voient-ils leur propre travail appelé à se transformer ?

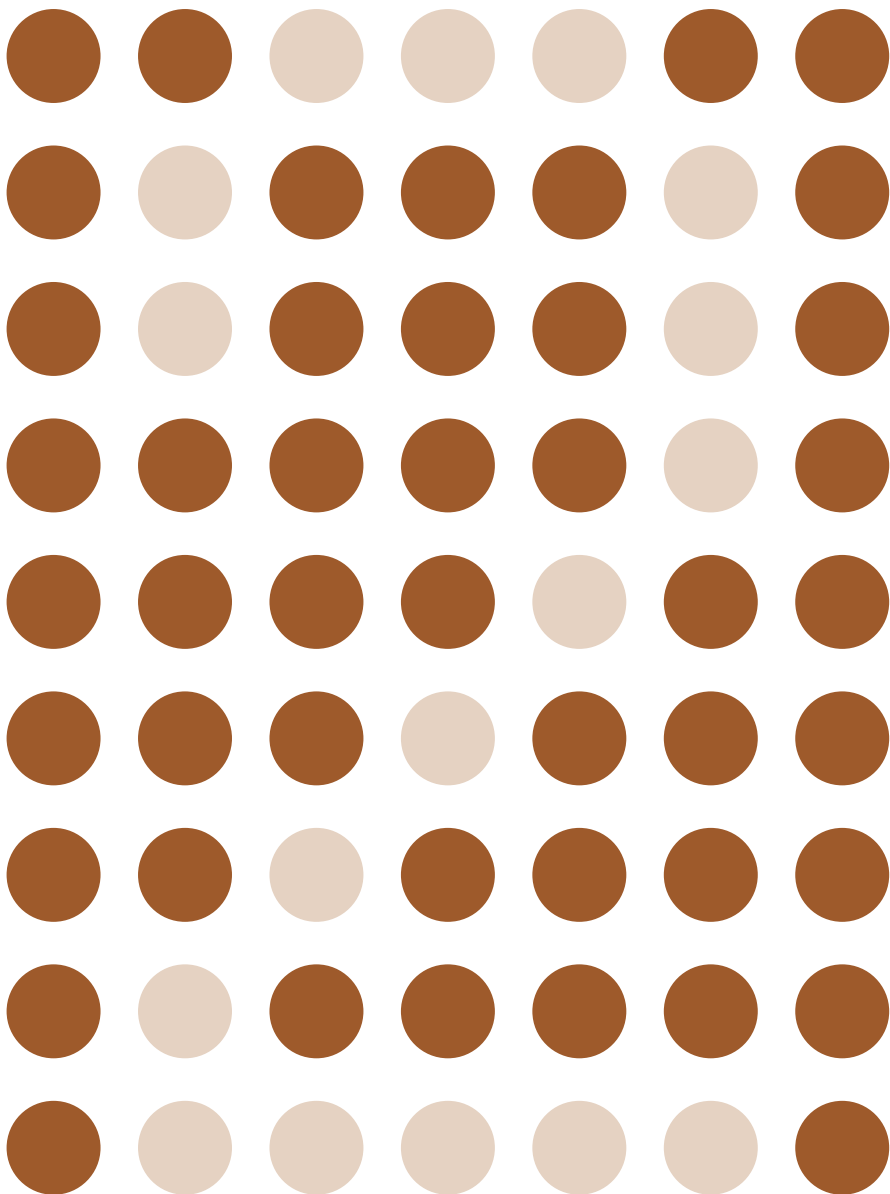
Au fond, il s'agit qu'ils aillent plus frontalement désormais vers les situations à gérer pour se montrer capables de dialoguer réellement autour d'elles et à partir d'elles avec les managers de proximité, sans immédiatement leur opposer les logiques et outils de coordination et de prévisibilité ; qu'ils recherchent avec les managers les réponses, qui n'existent pas a priori, aux tensions qui s'expriment ; qu'ils accompagnent ces managers dans leur travail et notamment dans la réponse aux difficultés pratiques qui s'expriment.

Les vrais coaches dont ces managers ont besoin sont leurs propres managers. Cela n'est envisageable qu'à une double condition : que les managers intermédiaires posent sur les managers de proximité un regard qui consiste à les voir comme étant au travail, confrontés à une activité qui présente légitimement ses difficultés, des difficultés qui n'ont pas de réponse automatique mais appellent la mise en œuvre d'une réflexivité et d'un dialogue pour interpréter le problème et inventer les solutions ; que les managers de managers se voient eux-mêmes comme des travailleurs, qui butent à leur tour sur des difficultés, ne sont pas toujours certains des réponses qu'ils apportent, explorent, tentent, se trompent, rectifient le tir et construisent au fil du temps une compétence qui n'était pas aussi spontanément constituée que celle qui est présumée quand on a décrété qu'ils représentaient des talents.

Mais ce travail doit aussi se réorienter vers les directions fonctionnelles et les niveaux dirigeants, en sachant leur faire remonter les situations et les arbitrages élaborés à propos de celles-ci, pour explorer les conditions d'une intégration de ces arbitrages dans le pilotage et dans l'orientation straté-

gique. Un travail, cette fois, de traduction des situations, de défense des arbitrages de leurs managers, de co-élaboration avec les directions fonctionnelles de l'évolution des règles et dispositifs. ○○○





Étude de cas

La transformation managériale chez un acteur bancaire

Par
Kazem Tabrizi

Transformer les managers... De quoi parlent les entreprises ? ●

● La notion est apparue en tant que telle dans les années 2010, pour amener les managers à s'inspirer des méthodes agiles et continue de faire parler d'elle aujourd'hui, pour inscrire les pratiques managériales dans un contexte d'hybridation du travail

Ce que traduit cette volonté d'investir dans l'évolution des pratiques managériales, c'est la recherche continue de nouveaux leviers pour mobiliser les équipes au service de la performance. Autrement dit, faire que chaque collaborateur, à travers son investissement personnel, se sente participer pleinement au développement et à la performance de l'entreprise. Dans cet idéal, les managers sont ceux qui donnent les clés, animent et facilitent le quotidien de leurs équipes, dont on attend en retour une autonomie dans les tâches, de la prise d'initiative et une « prise de hauteur ». ●



La transformation managériale n'est pas nouvelle, elle prend sa source dans les années 80 / 90 avec les premiers travaux sur les organisations apprenantes et les organisations *lean*.

● Pourtant, il n'existe pas de prêt-à-l'emploi en matière de transformation managériale

Chaque équipe, chaque manager est porteur de spécificités qui empêchent de généraliser « la » bonne pratique. Qu'il s'agisse du cœur de métier, d'histoires propres aux équipes et aux membres qui la composent, ou d'éléments contextuels, les variables sont nombreuses pour alerter sur le fait que les pratiques managériales ne peuvent être standardisées comme des *process*. Ce qui se joue à la maille du manager est beaucoup plus fin. S'il s'agit de renforcer l'autonomie du manager, il est surtout question de lui donner l'opportunité d'aller au-delà de ce qu'il connaît, de s'autoriser à y aller en acceptant de prendre des risques et de lui apporter le cadre approprié pour le supporter dans ce processus sur le temps long. ● ● ●



La demande reçue par *Tenzing Conseil*

• • • • •

Le CODIR d'une banque fait le constat de difficultés à recruter et à fidéliser les jeunes collaborateurs dont l'entreprise a besoin pour insuffler une nouvelle dynamique. L'objectif est d'attirer, puis de garder les talents qui constitueront la banque de demain, en faisant bouger la culture d'entreprise et la culture managériale vers davantage d'écoute et d'encouragement à la prise d'initiative. Notre client souhaite donc s'engager dans une nouvelle démarche de transformation managériale baptisée « *auxillium* », après deux tentatives restées sans suite dans les cinq années précédentes. Derrière cette volonté, s'exprime le besoin de faire émerger, chez les managers, des nouvelles pratiques, de nouvelles façons de communiquer, de travailler avec leurs équipes et avec leurs pairs. Pour y arriver, il est nécessaire de créer un élan collectif, qui appelle de nouveaux modes de fonctionnement et de prendre des décisions, tant pour soi en tant que manager que pour les équipes.

Le dispositif d'accompagnement ●



Notre accompagnement repose sur 4 principes :

- Les apports de chacun permettront d'alimenter la réflexion collective.
- Pendant toute la démarche, le *top management*, le management intermédiaire et les managers de proximité répondent aux mêmes principes.
- La transformation managériale s'inscrit dans un temps long.
- La démarche permet à chaque manager impliqué de s'engager à son propre rythme.

● Concrètement, nous constituons un groupe de 15 ambassadeurs réunissant des managers représentatifs de la communauté de managers, avec des managers intermédiaires et managers de proximité

D'abord observés en situation de travail, ils sont ensuite invités à participer pendant six mois à des espaces de discussion hebdomadaires d'une heure à une heure et demie baptisés « *safe-*

space». Sans ordre du jour précis, ces moments constituent une sorte de laboratoire, où les ambassadeurs échangent sur les postures/comportements, leurs pratiques voire les outils utilisés en vue de donner une place plus grande aux compétences managériales et améliorer le fonctionnement d'équipe, développer l'autonomie et la responsabilisation des collaborateurs. L'objectif à terme est qu'ils démultiplient en binômes une démarche similaire auprès de leurs pairs.

En parallèle de ces *safe-space*, il est proposé de réaliser des entretiens individuels avec chaque membre du CODIR. Ces rencontres ont pour objectif de recueillir leur vision sur le management, leurs propres projections vis-à-vis du management et leurs enjeux à lancer une telle transformation. Des points d'étape réguliers avec le CODIR sont prévus, ainsi que des retours sur les travaux engagés dans le *safe-space* via les deux responsables de projet, devenus porte-parole des ambassadeurs «*auxillium*». ● ● ●



Les managers intermédiaires accélérateurs ou freins du changement? ●

- Chaque entreprise dispose de son propre contexte et système de représentation, forgé par un historique, une organisation, des relations sociales

Si la transformation managériale revêt de grands principes communs à notre monde contemporain, il est indispensable qu'elle épouse la singularité de l'entreprise, sans préjuger au préalable des solutions à mettre en œuvre. Le cas de notre client le démontre en permettant, notamment, de mettre en lumière la place à part occupée par le management intermédiaire.

La position du manager intermédiaire au carrefour de la stratégie et de l'opérationnel en fait un acteur clé pour faciliter les transformations poussées par le *top management*. Il est en première ligne pour promouvoir une nouvelle conception du management et encourager les managers de proximité sous sa responsabilité à s'engager dans un travail sur eux-mêmes et sur les modalités de fonctionnement en équipe. Mais cette capacité d'influence peut s'émousser sous l'effet de freins inhérents à l'organisation, comme vont rapidement le prouver les échanges entre managers... ●

- Une organisation très hiérarchisée

Lors de l'inauguration du « *safe-space* », les 15 ambassadeurs sont présents et certains se présentent d'une façon très pré-

cise: prénom, nom, et en mentionnant leur grade (niveau 1 ou 2). De manière assez classique, les managers sont issus d'un parcours de spécialistes. Ils ont fait leurs preuves à chaque échelon hiérarchique de la banque, ce qui leur a permis de gagner en responsabilité. Au sein du groupe d'ambassadeurs, les managers intermédiaires (niveau 1) et les managers de proximité (niveau 2) sont mélangés. Dans la réalité, les premiers sont les supérieurs des seconds. Traditionnellement, les managers intermédiaires occupent un rôle d'expert et pilotent l'activité d'un périmètre au sein d'une direction. Ils sont moins en contact des équipes opérationnelles, mais encadrent des équipes de managers de niv. 2, qui leur rapportent les données d'activités de terrain. ●

● Pourquoi changer ?

Après un démarrage timide du *safe-space*, la parole se libère au fil des semaines, jusqu'à s'interroger sur les origines et la nécessité du projet « *auxillium* », alors que les indicateurs d'activité de la banque sont très bons. Dans quelle mesure travailler ensemble autour de nouvelles pratiques managériales est un besoin pour l'entreprise ? Cette interrogation partagée par les managers intermédiaires du groupe, traduit leur rapport à la banque. En effet, en tant qu'experts et référents de leur périmètre, ils s'inscrivent dans une dynamique de temps long. L'objectif des managers intermédiaires est de piloter et maintenir un certain niveau de résultats, défini par le plan stratégique du moment et dont ils sont responsables auprès du CODIR. Pour y arriver, ils mobilisent leurs équipes de managers de proximité et déclinent avec eux les objectifs opérationnels à atteindre, les processus clés et les changements opérationnels à accompagner.

Le *safe-space* est l'occasion pour quelques ambassadeurs d'exprimer leurs opinions, voire frustrations concernant la trajec-

toire d'évolution managériale, perçue comme un véritable «parcours initiatique» où gravir un échelon exige de valider des étapes très codifiées.

Si les managers en sont là aujourd'hui, c'est qu'ils ont reçu la reconnaissance d'une expertise métier et d'un potentiel sur lequel capitaliser pour atteindre les ambitions de développement de la banque. Ce que les managers intermédiaires ont en plus, c'est d'avoir fait leurs preuves dans le temps, d'être intervenus avec succès dans des projets transverses et d'avoir réussi à se distinguer dans la communauté des managers. Tout

«Alors pourquoi changer? Quels seraient les avantages à aller vers un nouvel idéal managérial? N'est-ce pas un risque pour sa propre place?»

ceci dans le but d'être positionnés dans le parcours. Le processus se répète à une autre échelle s'ils souhaitent continuer leur ascension dans la hiérarchie. Dans la mesure où les places pour accéder au CODIR sont rares car moindres, la majorité des managers intermédiaires occupent et occuperont leur poste encore plusieurs années.

Ce système vient démontrer que les managers sont le produit du système tel qu'il s'est construit en plus d'un siècle d'existence de la banque et qui a fait ses preuves à l'échelle du temps. Autrement dit, s'ils en sont là aujourd'hui, c'est en ayant joué un jeu avec des règles préétablies, qui leur ont permis de se développer, de progresser et d'obtenir des résultats satisfaisants pour leur propre carrière. Alors pourquoi changer? Quels seraient les avantages à aller vers un nouvel idéal managérial? N'est-ce pas un risque pour sa propre place? ● ● ●

Écouter les managers pour les engager dans la transformation ? ●

- Associer les managers est une condition de réussite des projets de transformation managériale

Faire parler de management n'est pas simple. Discuter du travail est un acte collectif où chacun accepte de se dévoiler auprès de ses pairs sur sa conception du métier, ses questionnements et ses échecs. Il s'agit d'un processus qui prend du temps. ●

- Un consensus mou

L'objectif du « *safe-space* » est de faire parler les ambassadeurs au sujet du « management » tel qu'il existe dans la banque. Le terme est suffisamment large pour qu'ils s'autorisent à évoquer tout ce qui fait sens pour eux. L'enjeu est ensuite de parvenir à faire rebondir les uns sur les éléments partagés par les autres, à créer de l'échange, soulever des contradictions, faire réfléchir. Mais en demandant aux managers de parler d'eux-mêmes, les discussions tournent assez rapidement autour des mêmes sujets (le manager de demain, les « principes » du management, les attentes des managers vis-à-vis de leurs équipes...) jusqu'à aboutir à un consensus mou : « Le manager de demain doit garantir l'autonomie des collaborateurs », « S'adapter aux nouvelles exigences de la génération Z », « Favoriser la transversalité », « Créer la confiance avec ses équipes », « Il doit se rendre disponible »... ●

● Le prisme du manager idéal pour enrichir le débat

Pour dépasser ce stade du politiquement correct, il est décidé de se concentrer sur le portrait du manager idéal « *auxillium* ». Cette cible à atteindre reprend toutes les thématiques clés du manager moderne :

- Il est exigeant tout en faisant confiance à ses équipes.
- Il développe l'autonomie et la responsabilisation de ses collaborateurs.
- Il est à l'aise pour accorder un droit à l'erreur et se mettre en retrait.
- Il facilite la progression et le développement des compétences.

Ce portrait est le même pour les managers de proximité et les managers intermédiaires. Une fois défini, il est partagé avec le CODIR lors d'une présentation effectuée par les deux porte-parole du *safe-space*. Tout en challengeant quelques points, les membres du CODIR qui approuvent les grandes lignes du portrait du manager idéal défini par les ambassadeurs, sont satisfaits de la dynamique et des propositions. Ils décident qu'une deuxième présentation sera faite lors d'un prochain séminaire avec l'ensemble des managers intermédiaires. ● ● ●

« Les discussions
tournent assez
rapidement autour
des mêmes sujets
[...] jusqu'à aboutir
à un consensus mou. »

En parallèle
du *safe-space*,
impliquer
les dirigeants ? ●

- Le souhait d'une transformation managériale est souvent le reflet d'un prisme particulier sur les difficultés du management

Les directions générales évaluent ces situations sous l'angle des comportements et des personnes, en omettant le plus souvent leur composante organisationnelle. Associer les dirigeants dans une dynamique de transformation permet de les mettre face aux rôles qu'ils occupent dans la cause des comportements qu'ils observent et la / les manière(s) dont ils peuvent à leur tour, incarner et impulser le changement désiré.

La démarche prévoit que le CODIR s'inscrive lui aussi dans la réflexion sur les pratiques managériales de la banque et se remettre lui-même en question sur ce que cela signifie à son niveau. C'est pourquoi en parallèle de l'animation du *safe-space*, ont été menés des entretiens individuels avec chaque membre du CODIR pour comprendre le sens que chacun accorde à la « transformation managériale » et son niveau d'alignement avec la vision de « *auxillium* ».

À la question de ce que devrait être le manager idéal et s'ils se reconnaissaient eux-mêmes dans cette vision, chaque membre du CODIR a apporté la même réponse : « moi, ça va, ce sont les autres membres qui doivent se remettre en question... ». Si chacun pense ainsi incarner la « bonne vision » du management, c'est que le CODIR ne porte pas de vision collective à ce sujet. Ce qui pose la question suivante : le modèle managérial que la banque a tenté de mettre à l'épreuve pendant les 5 dernières années n'est-il pas resté le même parce qu'au niveau du

top management aussi, les pratiques n'ont jamais été remises en cause ? En d'autres termes, le collectif managérial dans son ensemble joue-t-il en équipe pour adresser les questions de management ? ●

- Le lien entre management et organisation

Ces échanges sont l'occasion de s'attarder sur un autre point clé : le lien entre management et organisation. En abordant le sujet des irritants du management, le CODIR fait régulièrement le lien avec des éléments relevant davantage de l'organisation du travail que des comportements individuels :

- Dilution de la responsabilité individuelle liée à des processus de validation qui remontent toute la ligne managériale.
- Gestes commerciaux décidés hors agence, ce qui implique une réactivité peu satisfaisante pour les clients.
- Manque de « courage managérial » qui se manifeste par des demandes répétées de validation et d'arbitrage.

Ce constat conduit à décider avec le CODIR de réaliser en interne une étude complémentaire sur les difficultés des managers et cerner s'ils sont le fait des personnes ou plutôt de la structure dans laquelle ils évoluent. ●

- Une redéfinition de certains *process*

Par la suite, et c'est l'une des conséquences de la mission, cette étude aboutira à une redéfinition de certains *process* aux

répercussions sur l'organisation du travail. À titre d'exemple, les responsables d'agence se sont vus attribuer davantage de délégation au niveau du recrutement, des gestes commerciaux, des frais de travaux et d'aménagement des locaux. ● ● ●



Imaginer et expérimenter de nouvelles pratiques de management avec les managers ●

● Le management est souvent considéré à travers les pratiques de gestion d'équipe et nous l'imaginons prendre toute sa place dans les modalités d'interactions interpersonnelles

Pourtant, il s'incarne aussi dans les périmètres de responsabilité accordés aux collaborateurs et dans les *process* mis en place au gré de la structuration de l'activité. Transformer le management, ce n'est pas uniquement tenter d'agir sur les comportements observables, mais aussi sur le pouvoir d'agir des équipes et la façon dont il est déterminé par les pratiques quotidiennes des managers. ●

● Du débat à l'action

Deux mois après son lancement, le *safe-space* est devenu un rituel installé dans la semaine des managers ambassadeurs. Après avoir défini le portrait du manager « *auxillium* », l'objectif est d'orienter l'espace de discussion vers sa mission principale : multiplier les points de vue, les expérimentations, les retours d'expérience, les échecs et réussites, en échangeant sur des situations réelles. De prime abord, se projeter dans cette dimension concrète n'est pas aisé : qu'il soit question de *process*, d'outils, de nouvelle organisation ou, comme ici, de changement de postures et de pratiques, toute transformation bouleverse des systèmes qui fonctionnent plus ou moins bien, mais

avec lesquels les acteurs ont l'habitude de composer. Pour un manager, s'engager dans de nouvelles pratiques, c'est prendre le risque de gripper un mécanisme qui fonctionne. Rien d'étonnant donc à ce que certains ambassadeurs se positionnent en retrait d'une demande qui les place dans l'inconfort. ●

● Des pratiques du quotidien à tester

Pour faciliter l'engagement vers l'action, nous partageons les conclusions des observations réalisées au début de la mission. L'activité des managers tourne autour de six grandes thématiques : la préparation et l'animation de réunion (voir ci-contre), le pilotage des résultats, la gestion d'équipe, la participation à des projets transverses, l'accompagnement dans la progression des équipes et la gestion des urgences. Faire le détour par ces différentes facettes du métier permet aux managers de faire le pas de côté nécessaire pour bien comprendre ce qu'on entend par le terme de « pratiques managériales ». La discussion avec le collectif nous amène à construire une vision commune des pratiques possibles, tout en orientant les débats vers les pratiques



du quotidien répondant aux ambitions du projet «*auxillium*», que les managers seront libres de tester dans les jours et les semaines à venir. ●



Nouvelles pratiques de management : l'exemple de la conduite de réunion

Les ambassadeurs ont défini 8 niveaux de pratiques s'inscrivant dans la démarche «*auxillium*». Ces niveaux ne sont pas à prendre en tant que tels, mais inscrivent des possibilités, que les managers sont libres d'expérimenter :

Niveau 0 : je formalise seul le support et j'anime la réunion.

Niveau 1 : je demande à l'équipe des éléments, je formalise le support et j'anime la réunion.

Niveau 2 : je demande à l'équipe des éléments, je construis le support avec un ou plusieurs membres de l'équipe, j'anime la réunion.

Niveau 3 : je récolte les idées auprès de l'équipe, je construis le support avec un ou plusieurs membres de l'équipe, nous animons ensemble la réunion.

Niveau 4 : je construis le support avec un ou plusieurs membres de l'équipe, je les laisse animer la réunion à laquelle je participe.

Niveau 5 : je valide le support préparé par un ou plusieurs membres de l'équipe, je les laisse animer la réunion à laquelle je ne participe pas forcément.

Niveau 6 : j'interviens en soutien des membres de l'équipe qui préparent la réunion, l'équipe anime la réunion seule.

Niveau 7 : je peux demander à un autre manager concerné par notre actualité de participer à la réunion d'équipe en mon absence.

Un alignement
qui prend
du temps...

Pas toujours
en adéquation
avec les impératifs
des organisations ●

● La transformation managériale est un véritable mouvement de fond, qui s'inscrit dans le temps long certes, mais qui peut se heurter aux pivots d'organisations qui se veulent de plus en plus agiles, face à un contexte de plus en plus incertain

À vouloir aller trop vite, le risque existe de casser la dynamique de réflexion et de mise à l'épreuve des pratiques managériales, au profit de grands principes. Déployés en cascade, ces messages perdent en puissance à chaque niveau et désengagent toujours un peu plus l'auditoire. Un risque qui va devenir une réalité dans la conclusion de cette mission... ●

● Embarquer tous les managers intermédiaires...

Cinq mois après son lancement, le succès de la démarche lui vaut d'être inscrite au programme du séminaire annuel des managers intermédiaires. Une demi-journée est prévue pour présenter la démarche autour du *safe-space* et ses premiers résultats afin de commencer à embarquer les managers dans la dynamique.

Pour cela, un atelier est animé par des membres du CODIR et des ambassadeurs dans le but d'identifier, au sein de plusieurs groupes, de nouvelles pratiques du manager « *auxillium* ». Les



propositions sont mises en commun et seront formalisées à travers une carte heuristique reprenant, comme un répertoire, l'ensemble des pratiques identifiées par le groupe.

Pour terminer la journée sur du concret, le groupe vote pour les actions clés qui paraissent indispensables à mettre en place immédiatement. Il s'agit là de poser les premières bases d'un nouveau modèle managérial dans la banque. ●



Exemples de pratiques retenues par le collectif des managers intermédiaires :

- **Proposer un créneau « porte ouverte »**

À une fréquence régulière, laisser la porte de son bureau ouverte, signe que les équipes peuvent nous solliciter directement et sans prise de rendez-vous.

- **Clarifier les attentes de chacun en entretien individuel**

Proposer au collaborateur de partager ses attentes vis-à-vis du manager (suivi des objectifs, conseils, lâcher prise...) et échanger régulièrement à ce sujet.

- **Ritualiser 5 minutes en réunion d'équipe sur le suivi des irritants chaque semaine**

5 minutes accordées au partage et suivi des irritants / opportunités d'amélioration continue.

● ...Puis à l'ensemble des managers de proximité

À l'issue du séminaire des managers intermédiaires, le CODIR, et notamment le DRH, est très enthousiaste pour la suite. La décision est prise de présenter la démarche trois mois plus tard au collectif des managers de proximité. Cette fois-ci, l'animation est menée par les membres du CODIR, sous la forme d'une prise de parole en plénière. Trois grands messages sont délivrés :

1. Un groupe d'ambassadeurs a défini les nouveaux principes de management de la banque « le manager *auxillium* » et expérimenté un certain nombre de pratiques dans les équipes.
2. Un répertoire de pratiques pour incarner ce modèle managérial a été créé avec les managers intermédiaires.
3. Un outil baptisé « *pop* » (posture, outils, pratiques) construit par les ambassadeurs est mis à disposition de l'ensemble des managers, dans lequel ils pourront retrouver toutes les propositions de pratiques et les expérimenter auprès de leurs équipes respectives. ●

● Changement de méthode en fin de projet

Cette présentation aurait dû être le point de départ de la démultiplication de la démarche *safe-space*. Tel n'en sera pas le cas. Pour cause, pendant l'été, considérant que la démultiplication aurait été trop longue, une formation a été proposée à l'ensemble des managers, entre septembre et décembre. L'objectif de cette formation sur 2 jours : partager la vision du manager « *auxillium* » et les principes pour l'incarner. Cette démarche en elle-même va à l'encontre des principes

définis en début de projet. Elle présuppose en effet qu'une approche théorique, loin des équipes et des situations de travail suffit à incarner dans le quotidien un nouvel état d'esprit et de nouvelles pratiques, là où la nécessité d'un travail en profondeur est nécessaire.

Ce choix peut s'expliquer par les enjeux de déploiement : passer de l'animation de 15 ambassadeurs à l'animation d'un large collectif managérial peut en effet donner le vertige... Et pourtant, ritualiser une heure de *safe-space* hebdomadaire sur 4 mois, revêt une charge équivalente à une formation de 16 heures. En prenant en considération le fait qu'entre chaque rencontre les managers peuvent expérimenter de nouvelles pratiques, cette structuration de l'accompagnement par l'entreprise envoie en continu un signal fort : les pratiques managériales sont un enjeu stratégique pour la banque.

Nous pouvons affirmer qu'en dépit d'une fin précipitée, cet accompagnement n'est pas pour autant un échec. Quelques années après le début de cette mission, ses impacts sont encore visibles :

- La communauté d'ambassadeurs est toujours active et anime de temps à autre des temps d'échange de pratiques entre managers.
- Des constats concrets de nouvelles pratiques managériales sont partagés par les dirigeants.
- Une perception positive de la démarche qui reste ancrée dans les mémoires. ● ● ●

Bilan de la transformation managériale « *auxillium* » ●

- Cette expérience de mission montre que la distinction entre managers de proximité et managers intermédiaires est un élément à prendre en compte dans toute démarche de transformation

En effet, s'il faut raisonner en termes d'impacts, chaque strate est touchée à son propre niveau et de multiples manières. Dans le cadre de la transformation managériale, les pratiques concrètes des managers se définissent par rapport à leur

contexte, leur métier et leur propre histoire dans le poste. Pour parler au management intermédiaire, il est donc indispensable de situer les attentes de la transformation à leur niveau.

En tant qu'acteurs inscrits dans le temps long de l'organisation, les managers intermédiaires voient passer la transformation continue de l'entreprise et gardent en tête tout un répertoire de projets réussis, échoués ou avortés. Grâce à cette mémoire,

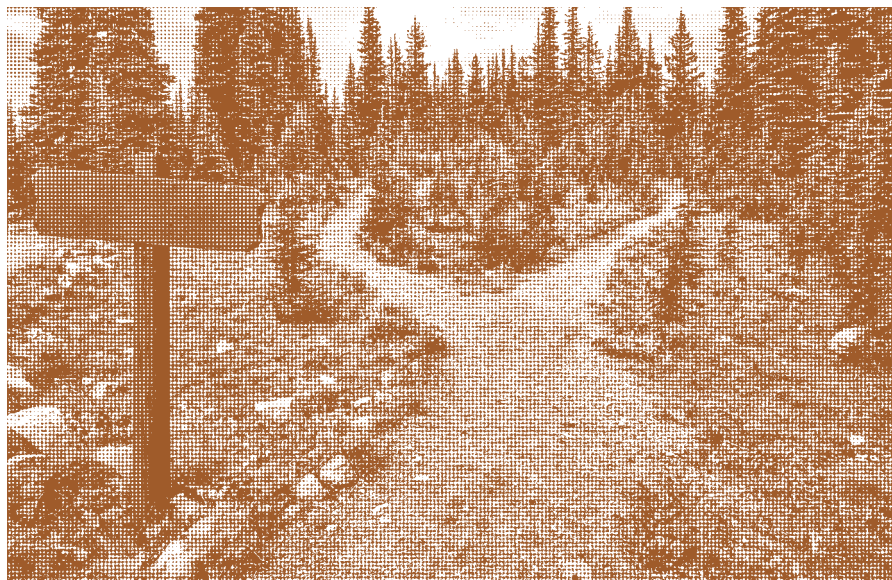
ils ont la capacité d'arbitrer leur niveau d'implication selon les effets qu'ils projeteront sur l'activité de leur périmètre. Plus que des relais, ils sont catalyseurs des évolutions : ils ont le pouvoir de choisir d'incarner ou non la transformation et de la démultiplier ou non, sur l'ensemble de leur périmètre. En inscrivant les managers intermédiaires dans la démarche de

« En inscrivant les managers intermédiaires dans la démarche de « safe-space », nous avons été suffisamment proches d'eux pour débattre sur les enjeux de la transformation managériale, les objectifs du projet et de la signification concrète du projet dans leur activité. »

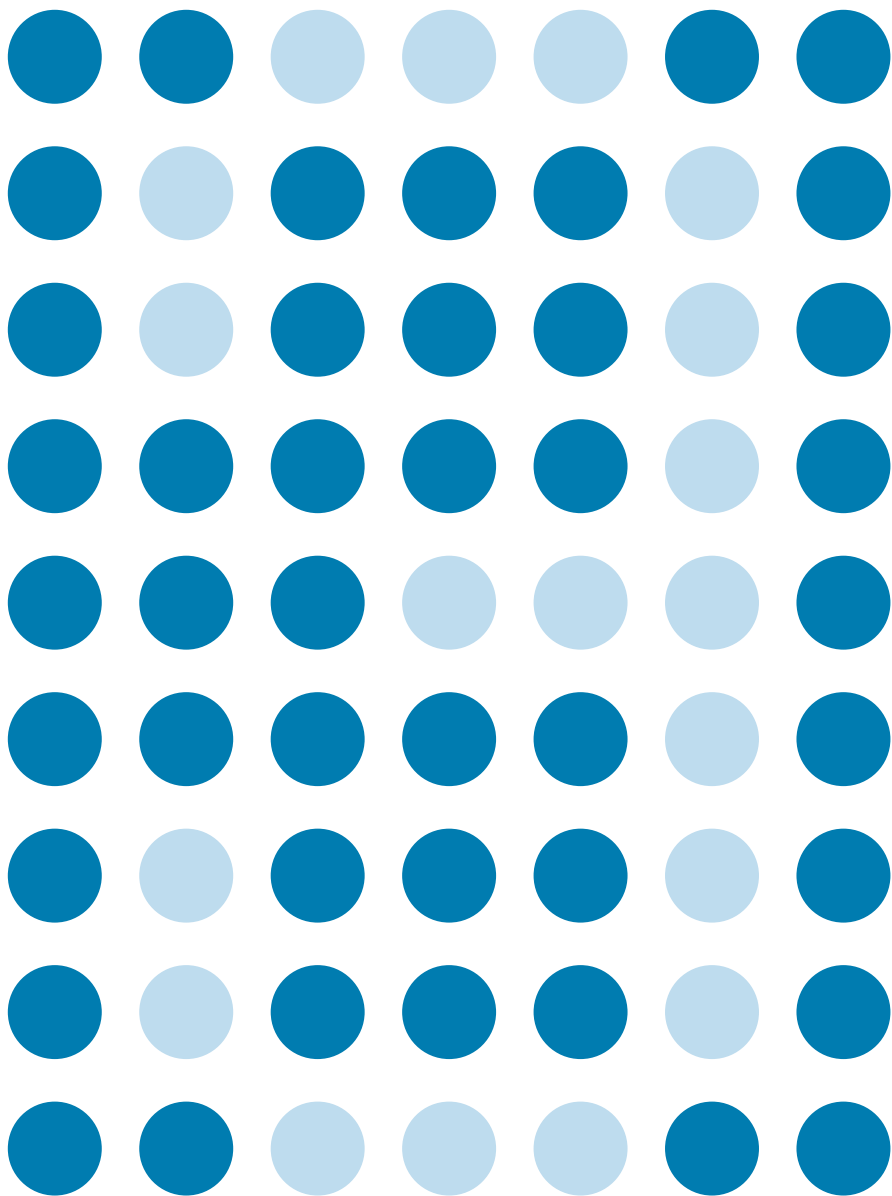
« *safe-space* », nous avons été suffisamment proches d'eux pour débattre sur les enjeux de la transformation managériale, les objectifs du projet et de la signification concrète du projet dans leur activité.

La transformation est soumise à un impératif incompressible : le temps. Ce que démontre cette expérience, c'est que les organisations peuvent à tout moment choisir de mettre fin à une initiative de temps long, d'autant plus lorsqu'elle doit mobiliser l'ensemble de la ligne managériale. Dans notre cas, c'est bien la démultiplication en cascade et sur un rythme régulier qui a posé problème au comité de direction. Or, la transformation managériale est avant tout un sujet de conviction, porté à tous les niveaux de l'organisation.

À refaire cette démarche, nous concentrerions davantage nos efforts sur l'animation d'un *safe-space* réservé aux managers



intermédiaires, en organisant des discussions régulières avec des managers de proximité et des interventions régulières du CODIR pour donner du poids à leur vision. À travers cet effort spécifique, nous nous donnons plus de chance de voir les souhaits de changements de pratiques managériales aboutir tant dans les comportements que dans les organisations. S'adresser au management intermédiaire, c'est se donner plus de chance de réaliser un changement structurel. ○○○



L'important d'être constant

Une discussion entre
Pascal Ughetto
& Kazem Tabrizi

Les enjeux des transformations et le rôle des managers intermédiaires ●

● Extrait d'un entretien mené entre Pascal Ughetto (P.U.) et Kazem Tabrizi (K.T.), sur les enjeux des transformations et le rôle des managers intermédiaires. Retrouvez l'ensemble de l'interview dans notre série de podcast Recto-verso, une autre vision du conseil, disponible sur toutes les plateformes de streaming

- K.T. : Si l'on a choisi de titrer le livre blanc «l'important d'être constant», c'est parce qu'il est important que le *top management* donne l'impulsion aux projets de transformation. Qu'il partage les principes, délimite bien le cadre pour que les middle managers puissent être valorisés par rapport à ce qu'ils font, leur activité, leur expertise, sans être un filtre, mais plutôt une courroie de transmission vis-à-vis des managers de proximité.
- P.U. : Souvent, les directions générales lancent le projet de transformation avec une belle assemblée de l'ensemble des managers, puis elles confient ça à des pilotes de projets dans les directions fonctionnelles pour enfin revenir voir épisodiquement ce que donne l'avancée du projet. Ce n'est pas de ça dont on a besoin. On ne mesure pas suffisamment que ces transformations demandent aux managers de proximité, mais plus encore aux managers de managers, de réinventer leurs pratiques profes-

sionnelles. Pour les aider, il y a besoin d'avoir en permanence une présence de leur propre hiérarchie pour arbitrer les situations compliquées, pour expliquer ce que la direction générale appelle « la transformation » et réaliser les arbitrages à rendre.

Précisément, c'est la présence des directions générales, avec constance, qui est un vrai enjeu. Il ne s'agit pas de lancer le projet et de le suivre de loin, mais d'être présent en permanence pour donner les inflexions et en même temps garder le cap, réexpliquer, donner des exemples, valider un certain nombre de prises de décision et en invalider d'autres. Tout cela dans l'objectif de dire « c'est comme ça que je la vois, la transformation ».

- ITW.: Dans notre cas, c'est un peu expliquer, réexpliquer, mais aussi définir ce qu'est la transformation dans le rôle du *middle management*...
- K.T.: On peut rebondir sur la méthode du projet. Si le *safe-space* nous a permis de créer une sphère dans laquelle les managers ont pu travailler des postures, nous nous sommes appliqués à challenger leurs idées et à les aider à arbitrer sur ce qu'elles devaient être, ainsi que les nouveaux principes de management. Ensuite nous avons continué à les accompagner dans la manière dont ils mettaient tout cela en place et notamment dans les liens entretenus avec leurs pairs et leur hiérarchie.
- ITW.: Les *safe-space* permettraient de discuter de la transformation et concrètement, de comment on l'incarne ?
- K.T.: Ce qu'on a mis en place et de manière très humble, c'est un environnement bienveillant, sans ordre du jour ni compte rendu. L'idée est de partager des expériences, des pratiques. Au fur et à mesure, la confiance s'est installée, a permis aux managers de réellement s'exprimer. Alors on a eu des rires, des

larmes, mais c'est parce que les discussions allaient jusqu'au plus profond des situations managériales.

La démarche s'est faite en dehors de toute visibilité du comité de direction. Nous avons mené cette transformation avec cette communauté d'ambassadeurs, en proposant uniquement des jalons de visibilité au CODIR, pour pouvoir ajuster les travaux en fonction de la stratégie de l'entreprise. Autrement dit, il n'y avait pas d'arbitrage en amont, les ambassadeurs avaient une totale latitude sur ce qu'ils allaient mettre en place. Leur responsabilité en revanche, c'était d'être représentants des managers de l'entreprise, qu'ils rencontraient régulièrement au café, à la pause déjeuner, dans tous les temps de vie qui nous ont manqué pendant le Covid d'ailleurs.

- ITW.: Ce que j'ai trouvé intéressant dans cette démarche, c'est qu'au départ, on parle de pratiques pour ensuite arriver à la question des irritants et des points bloquants de l'organisation.
- K.T.: Quand on parle de transformation, notamment culturelle, ce n'est pas un projet seul qui permettra une transformation de fond. C'est un *process* long qui ne peut faire l'économie de toucher aux *process* et à l'organisation. C'est pourtant là que les entreprises ont souvent du mal à passer le cap. C'est ce qui m'a un peu manqué dans ce projet: du temps, ou en tout cas, la volonté de l'entreprise d'accompagner la transformation plus en profondeur. Dans tous les cas, l'expérience montre que quand les entreprises décident de sauter le pas, elles obtiennent des résultats vraiment intéressants.
- P.U.: L'exemple que tu évoques est très intéressant. J'aurais juste une question sur la pérennisation de la démarche. Une fois que vous êtes partis, que l'on n'est plus dans un projet mais dans la vie courante de l'organisation, qu'est-ce qu'il se passe? Le point important à mon sens, c'est de prévoir que les ambassa-

deurs prennent l'habitude de circuler auprès de leurs homologues, de dresser un inventaire des problèmes qui se posent et qu'ils aient le droit de les faire remonter. Dans les organisations, le véritable enjeu est qu'on ne cherche plus à regarder les problèmes de près, tant la complexité de leur fonctionnement ne permet jamais d'apporter de réponse simple. Ce que je viens d'évoquer, ce serait un dispositif qui amène à reprendre les problèmes et les faire exister jusqu'à ce qu'ils soient résolus. De cette manière, on gère beaucoup plus à partir des situations, au-delà du simple projet. Jour après jour, ces situations de travail vont renouveler la liste des problèmes qui surgissent et qui embarrassent les équipes et leurs managers. À partir de là se pose la question de comment on arrive à pérenniser un traitement de ces problèmes, sans avoir un échelon où ça cale et où on ferme toute écoute, en disant «vous n'avez qu'à vous organiser, savoir gérer...». Un traitement des problèmes qui pourrait à la limite, remonter jusqu'au directeur général.

- ITW.: Au-delà de l'espace que vous avez créé, quels dispositifs font qu'un problème remonté va continuer à vivre et être porté aux différents niveaux sans être interrompus?
- K.T.: Il y a deux points.

Le premier: le groupe d'ambassadeurs a été accompagné à travers les *safe-space* et a continué à papillonner au sein des différentes directions, à parler de ce qu'ils ont vécu. Ce que l'on avait recommandé, c'est que des binômes d'ambassadeurs puissent reproduire la dynamique de *safe-space* et les faire perdurer dans le temps. Des *safe-space* internes, organisés par des managers référents. Ça a pris un temps mais ça s'est un peu essoufflé, notamment sans l'appui de la direction. Je pense d'ailleurs qu'à ce sujet, les DRH ont un rôle particulier à jouer, celui de l'animation des communautés et de leur alimentation en continu via les situations pratiques.

L'autre point, c'est celui des directions générales et de comment elles souhaitent récupérer certains projets, non pas pour



les tuer mais par volonté d'aboutir. On touche ici au sujet de la transition entre le temps du projet et celui de la vie quotidienne de l'entreprise, c'est là que dans la démarche on n'a pas encore trouvé la martingale. Bien souvent, la solution la plus rapide et retenue par les directions générales, c'est celle que le projet a connu : dispenser une formation en masse et considérer que la transformation a bien eu lieu comme point de départ de la transformation à l'échelle de tous les managers.

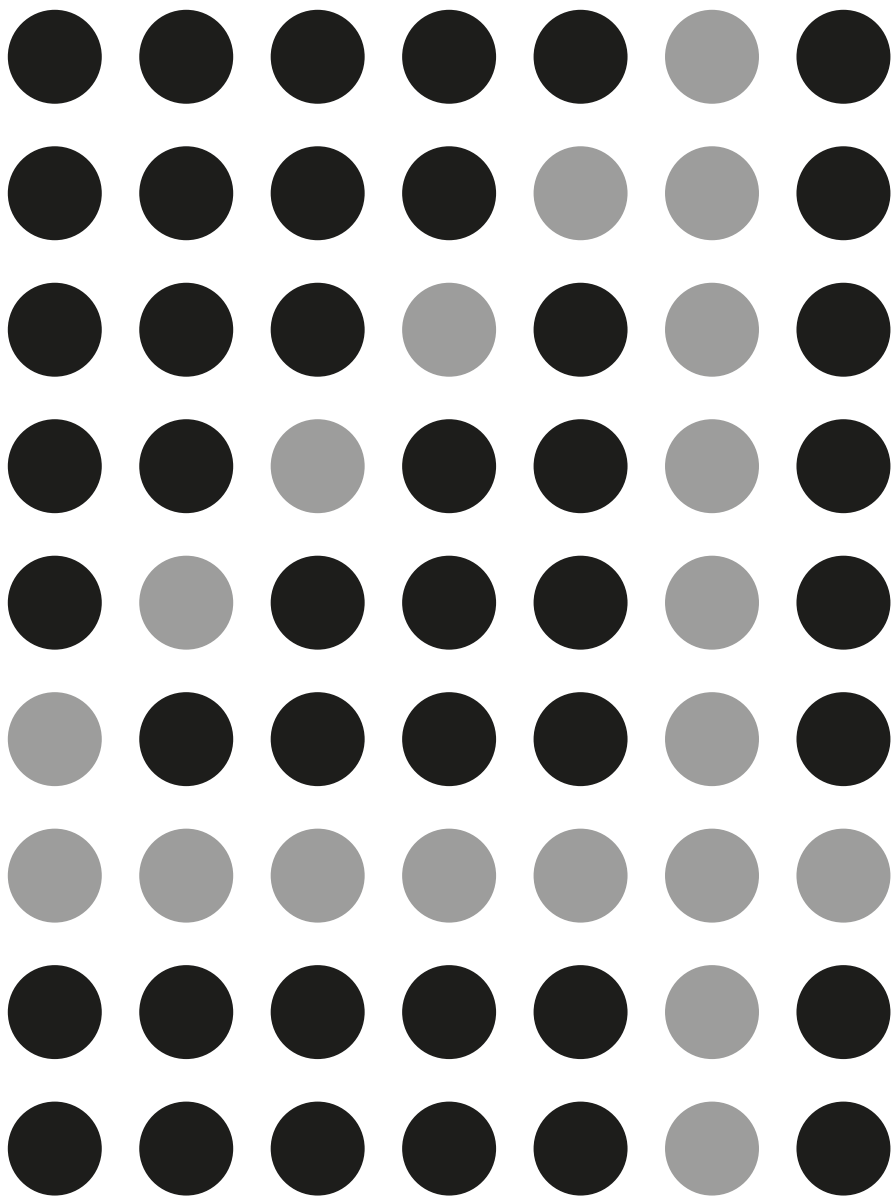
- P.U. : C'est peut-être que vous opposez trop le mode projet et l'après, la vie quotidienne. Peut-être qu'il vous manque quelque chose qui pérennise ce qui existe dans le temps du projet dans le fonctionnement régulier. Il y a plusieurs travaux de recherche qui insistent, ou que je lis comme insistants, sur l'importance des objets. Ne serait-ce qu'une simple liste, pour faire exister les problèmes et empêcher la possibilité pour un acteur de feindre

ne pas voir l'existence de la situation et de l'obliger à la traiter. D'une certaine manière, la contrepartie de l'autorisation donnée en bas, c'est l'obligation en haut de ne pas feindre de ne pas voir. Si vous n'avez pas un dispositif qui organise ça, effectivement, on a une opposition entre projet et rythme de croisière.

Après on retombe sur les « irritants ». Tant que l'on verra les problèmes comme des « irritants », un terme issu du marketing, on verra ça comme une liste de détails qu'on peut, une fois pour toute éradiquer pour après retravailler facilement. Non. La vraie vie d'une organisation, c'est de faire renaître sans cesse des problèmes, qui sont davantage que des irritants, des questions adressées à l'organisation tout entière. Et donc tant qu'on traitera ça comme des irritants, on pensera que c'est d'en bas que vont devoir venir les régulations et qu'en haut, il faudra vaguement statuer sur certains d'entre eux. Alors qu'en réalité, le problème qui se pose c'est de faire remonter de la gestion quotidienne des situations opérationnelles, une vision des enjeux de terrain, d'en informer la hiérarchie, qui sera, elle aussi appelée à développer sa propre créativité pour les résoudre.

- K.T.: Et tu viens de répondre à l'objectif principal de ce livre blanc. Croiser nos regards et faire en sorte que l'on s'améliore et perfectionne notre démarche pour accompagner le mieux possible les prochaines transformations de nos clients! ○○○

« Le problème
qui se pose c'est
de faire remonter de
la gestion quotidienne
des situations
opérationnelles,
une vision des enjeux
de terrain,
d'en informer
la hiérarchie, qui sera,
elle aussi appelée
à développer sa propre
créativité. »



Conclusion générale

- Nous venons d'illustrer la complexité d'un projet de transformation

Entre jeux d'acteurs, rapports de pouvoir et projections dans les évolutions de l'activité de travail, les variables sont multiples pour mettre à risque tout projet de changement. Si le management a certes un rôle clé à jouer dans le partage des transformations sur le terrain, il est indispensable de savoir quel sera celui de chacune des strates managériales. En ce qui concerne la transformation managériale, elle ne peut se réduire à des pratiques portées par le management de proximité envers les équipes opérationnelles. Il s'agit plutôt de réinterroger un système complet, une histoire, des rapports à l'entreprise et la place des managers dans l'organisation. À ce niveau de complexité, le relais des messages et l'incarnation de la volonté d'entreprise doivent être portés par le *top management*, dans l'objectif d'obtenir le soutien d'un management intermédiaire non-acquis de fait à la cause. Parce qu'il est le trait d'union entre la stratégie d'entreprise et sa déclinaison opérationnelle, ce dernier dispose des ressources nécessaires pour faire évoluer comportements, règles et dispositifs pour tendre vers la transformation souhaitée.

Il nous semble donc nécessaire de considérer l'accompagnement du management intermédiaire comme un volet spécifique et indispensable des transformations des entreprises. Impliquer les managers intermédiaires et leur demander de s'investir à leur niveau, c'est donner un poids systémique aux projets. Pour enclencher la dynamique, la présence en continu des dirigeants est primordiale. Celle-ci apporte en effet la preuve de l'importance stratégique de la transformation pour l'entreprise, à des

acteurs dont la préoccupation première est la pérennité de leur périmètre. C'est pourquoi il est fondamental pour les directions générales d'animer en continu cette communauté. En rappelant régulièrement la vision, les enjeux et les outils à leur disposition, on donne aux managers intermédiaires les éléments pour décliner spécifiquement la stratégie dans leur activité. C'est parce que d'un côté la transformation des entreprises appelle une constance dans les rapports, les objectifs et les moyens, et que de l'autre les managers intermédiaires sont suffisamment proches du terrain pour agir directement sur les conditions permettant à la transformation d'opérer, que le management intermédiaire est l'acteur majeur dont on ne peut faire l'économie de l'engagement. ●





Kazem Tabrizi

Associé Fondateur

kazem.tabrizi@tenzingconseil.fr

06 12 56 70 08



Pascal Ughetto

Professeur de sociologie à l'université
Gustave Eiffel, chercheur au Laboratoire
Techniques Territoires, Sociétés
pascal.ughetto@univ-eiffel.fr



Jordan Vercruysse

Consultant

jordan.vercruysse@tenzingconseil.fr

06 10 95 68 84





TENZING
LES COMPAGNONS DU CONSEIL