



Journée du 28 août 2008

LE MANAGEMENT COMME PÉDAGOGIE POUR UN AUTRE MONDE

Intervenants :

Jean-Luc Placet, PDG d'IDRH, membre du Conseil Exécutif du MEDEF

Michel Hervé, président du Groupe Hervé

Bernard Ramanantsoa, directeur général du groupe HEC

Françoise Gri, présidente de Manpower France

Jacky Lintignat, directeur général de KPMG

Laurence Danon, membre du directoire de Edmond de Rothchild Corporate, présidente de la Commission Nouvelles Générations du MEDEF

Pierre-François Forissier, chef d'état-major de la Marine

Fabien Galthié, joueur de rugby

Animateurs : Jacky Lintignat et Jean-Luc Placet

Idées force

1. On n'a pas tant besoin de grands stratèges au sommet que de diffuser l'esprit d'entreprise et la confiance dans toute l'entreprise.
2. Les référents culturels ne sont plus les mêmes : un jeune de 20 ans a passé dans sa vie plus de 10 000 heures devant des jeux vidéo, plus de 10 000 heures à utiliser son téléphone portable et seulement 5 000 à lire des livres.
3. Dans un nouveau monde, le management consiste à aider les collaborateurs à assurer leur singularité. Et c'est l'addition des singularités qui permet d'innover.

Jean-Luc Placet

PDG de l'IDRH, membre du comité exécutif du MEDEF

Jean-Luc Placet constate que le management, qui peut être défini comme le fait de « faire les choses au travers des hommes », est en soit un levier, dans un contexte de fin d'un grand cycle mondial de croissance. Les entreprises sont en effet de véritables mines de ressources pour préparer le nouveau cycle qui se prépare. Se posent alors deux questions : de quelle manière le management peut-il être modifié pour permettre de « voir plus grand », et en quoi, jusqu'à quel point, l'entreprise doit-elle avoir un impact sur la société.

À l'heure actuelle, le management s'occupe surtout de minimiser les risques et de mettre en place des contrôles. Il ne s'agit guère de développer la créativité, l'innovation et le développement parmi les ressources de l'entreprise. Les différents modèles de management et de leadership semblent montrer des signes d'épuisement, comme l'atteste l'émergence de leaders qui ne sont plus les produits des grandes écoles traditionnelles. Par exemple le management chinois consiste en un dirigisme d'État très rigide, les grands patrons d'Afrique du Sud sont principalement des anciens du mouvement ANC, passés de la clandestinité à un business mondialisé. En outre, on ne peut que constater la structure toujours pyramidale des organisations actuelles en France. En Inde, en revanche, le système de leadership est fondé sur la délégation et la répartition des responsabilités, ce qui autonomise bien plus les acteurs de l'entreprise. Attention aussi aux valeurs de l'entreprise, lorsqu'elles sont, bien souvent, contredites par les actions. Entre les déclarations des patrons et le vécu quotidien des collaborateurs, il y a souvent une distance fort peu négligeable. Le management doit aussi donner des caps, c'est-à-dire façonner des comportements, y compris des comportements de consommation. Enfin, il faut réfléchir aux liens entre l'entreprise et la société. L'entreprise n'est pas toujours un acteur apprécié de la vie de la société, bien au contraire, et cet ostracisme est regrettable, à une époque où au contraire, l'entreprise devrait être un acteur majeur de la vie en société.

Jacky Lintignat **directeur général de KPMG**

Le thème de cet atelier induit l'idée que le management serait une éducation au changement, ce qui sous-entend la question de la conduite du changement : le management comme levier d'évolution des ressources humaines de l'entreprise, pour construire un autre monde. Mais pour être efficace, le management ne devrait-il pas se poser la question de savoir si cet autre monde n'existe pas déjà ? Le management du futur implique de réfléchir au futur du management, et au cœur de ce management, c'est la dimension humaine que l'on retrouve. KPMG recrute environ mille jeunes chaque année, ce qui permet d'observer l'évolution des comportements, des valeurs et des états d'esprit. On entend souvent dire que « les jeunes ne veulent pas travailler », ne s'agirait-il pas d'un malentendu ? L'évolution des états d'esprit doit-elle forcément être traduite par un rejet du travail ? Au contraire, une étude récente de l'APEC montre que le travail est une valeur importante pour la jeunesse, même si leur rapport à l'entreprise n'est plus le même qu'il ne l'était pour les générations précédentes. Un jeune de 20 ans a passé dans sa vie plus de 10 000 heures devant des jeux vidéo, plus de 10 000 heures à utiliser son téléphone portable, et seulement 5 000 heures à lire des livres. Les référents culturels ne sont donc plus les mêmes. Le décalage est patent entre la stratégie annoncée dans l'entreprise et la façon dont sa mise en œuvre est perçue. Réseaux communautaires, exercices de démocratie directe par l'intermédiaire des blogs, frontière floue entre informations et rumeurs, sont autant de composants importants de cette nouvelle culture. Et dans ce nouveau monde culturel, certains fondamentaux de l'entreprise doivent être préservés : compétitivité, maîtrise des coûts, contrôle interne des procédures. Autant de questions qui n'intéressent guère, a priori, les nouvelles générations. Enfin, l'entreprise se doit d'innover afin d'arriver à regrouper toutes les forces nouvelles, nécessaires pour nourrir son effort d'innovation. Il faut se souvenir des paroles du philosophe Michel Serres : « Je trouve presque pitoyable le fait que les entreprises reprennent toutes la question du développement durable, comme si elles voulaient combler un manque de sens de leur propre histoire ».

Bernard Ramanantsoa **directeur général du groupe HEC**

Le management est clairement l'une des plus belles pédagogies qui puisse exister aujourd'hui, parce qu'elle est très efficace. La pédagogie implique une démarche structurée, et le management ne peut pas du tout être réduit à du simple « bon sens », comme on l'entend souvent. Manager, c'est gérer le contradictoire. Un manager doit à la fois être capable de décider, mais aussi d'expérimenter : comment faire du « glocal », c'est-à-dire globaliser l'entreprise tout en préservant l'ancrage au niveau local ? Comment gérer et contrôler ses ressources humaines à l'heure de la délocalisation ? Enfin, les entreprises les plus performantes étant celles qui choisissent leurs champs de bataille, qui arrivent à se différencier, comment développer et préserver la source de liberté que doit être le management ? Cependant, le management en tant que pédagogie reste essentiellement l'affaire de l'entreprise, et l'entreprise, en France, a tendance à vouloir se poser en institution, c'est-à-dire à donner du sens. Mais cette tendance est très dangereuse car alors, si cette approche ne fonctionne pas, le citoyen sera tenté de considérer que c'est la faute de l'entreprise. « Donneur de sens » n'implique pas « donneur de leçon ». Il faut que l'entreprise soit pédagogue, mais sans prétendre réguler toute la société.

Françoise Gri **présidente de Manpower France**

Les fondamentaux du management sont aujourd'hui remis en cause, avec l'émergence d'un nouveau monde. Il était jusqu'ici considéré comme acquis que l'entreprise possédait toutes les ressources nécessaires, et qu'il ne s'agissait que de savoir gérer l'adhésion et la performance de ces ressources. Dans le monde qui arrive, la démographie est déjà totalement différente : retraite des « babyboomers » qui seront difficilement remplaçables, d'où un déséquilibre nouveau qui touchera notamment les compétences en entreprise ; apparition de nouvelles plates-formes de travail qui transforment les méthodes ainsi que la répartition des compétences ; nouveaux comportements sociaux, en particulier chez les jeunes, qui obligent à modifier les structures des entreprises. Face à ces évolutions, la question des ressources humaines ne pourra plus rester le parent pauvre de la stratégie d'entreprise, après le développement commercial et l'étude du marché. En outre, la gestion des talents au sein de l'entreprise doit aussi évoluer. Il ne s'agit plus seulement d'organiser recrutement et formations afin de retenir les meilleurs talents. Il faut désormais attirer les talents, les convaincre et les retenir, et enfin leur permettre de contribuer à innover. Et pour attirer, il faut savoir motiver. La nouvelle génération se distingue par sa capacité à vérifier l'information, sa volonté d'exprimer son opinion, et son appétit pour « le fun », qui ne connaît pas de séparation entre la sphère privée et le monde de l'entreprise. Pour que le management soit une pédagogie, il faudra d'abord faire la pédagogie d'un management nouveau à l'intérieur de l'entreprise.

Laurence Danon **membre du directoire d'Edmond de Rothchild Corporate,** **présidente de la commission Nouvelles Générations du MEDEF**

Le grand challenge des entreprises est désormais de réussir à manager la diversité : diversité des talents, des profils, des âges, des sexes et des origines. Il s'agira forcément d'une vraie pédagogie, qui nécessitera des changements dans les entreprises. Le management des jeunes est certes une nécessité, mais c'est aussi et surtout un avantage, dans un monde complexe où tout va vite. La commission « Nouvelles générations » du MEDEF a rendu un rapport, Place aux jeunes, qui tente de décoder l'attitude de jeunes. Cinq caractères principaux ont pu être isolés :

Demande de respect : développer les parcours de formation, expliquer les choses, rester ouvert à des solutions adaptées.

Autorité nouvelle : le manager doit avoir une valeur ajoutée, sinon son autorité n'est pas reconnue, il doit donc multiplier les réunions d'information, les briefings courts en début de journée, etc., afin de justifier de ses choix auprès de ses subordonnés. Mais pour autant l'entreprise n'est pas une démocratie, et une fois les choix expliqués, ils doivent être appliqués.

Le « tout, tout de suite » : la génération du zapping est impatiente, il faut que les choses aillent vite. Contre cette tendance, il faut expliquer au jeune qu'il est l'entrepreneur de sa fonction, et lui laisser du champ pour évoluer, inventer sa fonction, proposer ses idées.

Le cocooning : la nouvelle génération aime bien « faire la fête », et ne fait pas de différence entre vie privée et vie professionnelle. L'entreprise doit donc tenter de contribuer à l'ambiance sur le lieu de travail (dîners de fin de mission, salle de détente, etc.).

Culture du donnant-donnant : quand il est demandé au jeune de faire des heures supplémentaires, il s'attend à une rétribution rapide et certaine. L'entreprise doit réussir à devenir « leur » entreprise, et pas simplement l'entreprise qui leur donne du travail.

Michel Hervé

président du Groupe Hervé

Une notion essentielle aujourd'hui est celle de l'équivalence (lorsque l'un gagne, c'est qu'un autre a perdu), qui implique celle de la puissance (on devient leader en s'associant aux ennemis du leader en place), le tout dans une société pyramidale où l'on demande aux personnes d'être uniformisées. Cependant, après l'invention de l'écriture (la parole acquiert une mémoire), puis l'invention de l'imprimerie (la parole est largement diffusée), puis l'invention du machinisme (le geste de l'artisan est démultiplié par des machines), se déploie aujourd'hui la « révolution numérique », c'est-à-dire la diffusion mondiale du geste, de la logique et de la méthodologie. Ce n'est plus un monde stable mais un monde en croissance. La notion essentielle n'est plus l'équivalence, c'est désormais l'information, et le partage de cette information. Ce n'est plus la puissance qui compte, avec gagnant et perdant, mais la coopération, l'addition des compétences comme force dans la création. Dans ce nouveau monde, le management consiste à aider l'ensemble des collaborateurs à assumer leur singularité. Et c'est l'addition des singularités qui permet d'innover. Mais pour cela il faut mettre en place des techniques de travail collaboratif, avec les outils dédiés à cette tâche (les wikis, le web 2.0, le partage de l'information). C'est le management du vivant, qui doit donner de la singularité, de la liberté, de la capacité d'auto-organisation et même d'autocontrôle aux collaborateurs. Le management doit gérer la symphonie de toutes ces voix additionnées. Le rôle des cadres est donc totalement transformé par rapport aux us et coutumes de naguère. C'est toute la stratégie managériale inspirée par la culture de la guerre qui est à revoir. Les entreprises ne peuvent plus rester dans le vieux modèle de la puissance (clients contre fournisseurs, actionnaires contre salariés) si elles veulent elles aussi évoluer.

Pierre-François Forissier

chef d'état-major de la Marine

Dans le domaine militaire, avec la fin de la Guerre Froide, qui avait « gelé » le monde en deux puissances face à face, les choses changent aussi, de manière rapide et incertaine. Sur terre, le monde est déterminé, les choses sont stables, les objets restent là où ils ont été posés, alors qu'en mer, c'est le probabilisme qui est la règle. La moitié des espèces vivantes nous sont encore inconnues et vivent dans les océans. Pour devenir marin, il faut réussir à se « déstructurer », c'est-à-dire éviter les peurs instinctives : lors d'une avarie du navire, il ne faut pas s'approcher des terres mais au contraire rester au large, loin des récifs mortels. La vie à bord d'un bateau ou d'un sous-marin implique une forte pédagogie et une grande coopération entre tous les marins. Dans un tel environnement, lorsqu'un problème surgit entre des personnes, les comportements habituels de fuite ou de conflit sont impossibles. Les lois normales de la vie en société n'y ont pas cours. La vie du marin est avant tout un face à face avec soi-même, plutôt qu'un face à face avec d'autres personnes. Il faut composer avec la mer, utiliser positivement sa force phénoménale. En tant que sous-marinier nucléaire, avec une moyenne d'âge d'équipage de 25 ans et des novices qui ont jusqu'à 18 ans, le principe de base est de mettre les marins en face de leurs responsabilités. S'il y a quelque chose à retenir d'années à voguer sur les mers du globe, c'est la notion de vertige : vertige de la solitude, et vertige des responsabilités.

Fabien Galthié

joueur de rugby, entraîneur du Stade français

Compétences et connaissances techniques ne suffisent pas à manager une équipe. La première qualité d'un manager est de parvenir à résister à la pression environnante. 35 joueurs à gérer, c'est 35 égos bien affirmés, mais aussi 35 managers commerciaux derrière eux, sans compter les dirigeants, les partenaires commerciaux de l'équipe, ainsi que l'univers médiatique qui gravite autour et qui commente et relate toutes les performances et les erreurs de l'équipe. Malgré toutes ces pressions, il faut réussir à donner l'envie de gagner aux joueurs. Il y a des fondamentaux de la performance collective : développer la fierté d'appartenance à l'équipe ; développer la notion d'objectif collectif, de rêve commun ; enfin, le travail, avec mise en place des compétences, encouragement des talents, et gérer la confiance mais aussi la peur et le stress. Le talent de chaque joueur est conditionné par quatre critères : la technique, le physique, la stratégie, et le bien-être. Pour tout cela, l'entraîneur doit savoir créer des liens, ce qui implique d'être courageux, de réussir à dire parfois des choses qui fâchent.

Interventions du public

M. Lintignat réagit aux propos de Fabien Galthié concernant la notion d'esprit d'équipe : constituer une équipe, avec toute la diversité présente au sein d'une entreprise, implique de prendre en compte les notions de mixité et de diversité culturelle. Ces notions seraient-elles si bien assimilées aujourd'hui en entreprise qu'il n'est plus besoin d'en discuter ?

Mme Danon répond que la diversité n'est pas seulement une question liée aux jeunes générations, d'autres thématiques s'imposent : l'intégration des femmes dans l'entreprise, y compris aux plus hauts niveaux, et l'intégration des personnes d'origines ethniques différentes. Lors de son expérience de PDG du Printemps, Mme Danon se souvient qu'il avait fallu pas moins de six années afin d'obtenir un comité exécutif paritaire, avec autant de femmes que d'hommes. Il fallait s'assurer notamment que le même nombre d'hommes et de femmes répondaient aux annonces, que l'ambiance de travail était attractive aussi pour les femmes, qu'il soit certain que pour chaque poste disponible au moins un candidat de sexe féminin était en lice, etc.

M. Galthié souligne que la mixité est porteuse de richesse. Par exemple, dans le rugby, les Anglo-Saxons apportent une certaine rigueur et les Latins de l'inventivité.

Mme Gri ajoute que la notion de diversité implique d'importer dans l'entreprise des comportements et des cultures différents du modèle dominant de l'entreprise en question. Dans l'entreprise du futur, il faudra considérer les individus dans leurs capacités à réaliser les tâches qu'on leur demande d'exécuter, ce qui implique une gestion plus individuelle. Se pose alors un défi : révéler des capacités, recruter différemment, éviter le « clonage » des collaborateurs, se demander quelles valeurs le candidat apportera avec lui.

Un participant, chef d'entreprise, s'interroge sur les méthodes de la « troisième voie », évoquée par M. Forissier dans le cadre de la vie à bord d'un navire ou d'un sous-marin, celle de la « gestion des conflits ».

M. Forissier répond que dans ce domaine, le conflit n'est pas géré par une autorité, ce sont les personnes elles-mêmes qui doivent apprendre à se gérer. Ne pouvant pas exprimer son agressivité vis-à-vis d'autrui, le marin est parfois amené à s'enfermer en lui-même, à s'extraire de la vie sociale du groupe. C'est donc la capacité des marins à dialoguer qui doit être encouragée par la hiérarchie. Le médecin de bord est alors un personnage-clé de la vie sociale de l'équipage, et il finit souvent par être bien plus qu'un simple médecin aux yeux des membres d'équipage.

M. Charles van Haecke, responsable des Espoirs du Management, se souvient de la réflexion de Carla Fiorina : « On choisit une entreprise, mais on quitte un manager. » En France, lorsqu'on souhaite faire évoluer la carrière d'un collaborateur, on lui dit généralement qu'il va devoir se mettre « à manager » d'autres collaborateurs, cependant tout le monde n'a pas les aptitudes ni la volonté de manager.

M. Ramanantsoa répond que l'un des points fondamentaux pour faire marcher une entreprise, c'est le « discours » tenu par cette entreprise pour mobiliser ses troupes. Le management, pour être une vraie pédagogie, se doit d'être structuré. Le vrai manager doit être capable de donner du sens à l'action de ses équipes. Bien sûr, tout le monde ne peut pas être un bon manager, c'est pour cela qu'il y a une hiérarchie dans les entreprises, à la fois symbolique et salariale.

Mme Danon remarque que si tout le monde ne peut pas être manager, il y a tout de même beaucoup de profils différents de managers, expressions de divers types de talents. Il y a donc beaucoup de possibilités d'être un bon manager.

M. Placet souligne l'importance du modèle de réussite considéré : au-delà du modèle hiérarchique classique, il faut accepter la présence d'experts aux côtés des managers eux-mêmes. Certes, il y a des « talents » en matière de management, mais il y a aussi ceux qui arrivent à obtenir leurs objectifs grâce à leur travail, à force de persévérance. On ne naît pas manager, on le devient.

Denis Beautier, professeur et responsable de la formation continue à l'Institut supérieur d'électronique de Paris, considère que l'important dans le thème de cette discussion est la notion de pédagogie par le management. Une synergie très forte est en train de s'imposer entre les entreprises et les écoles. Comment les entreprises peuvent-elles aider les écoles pour atteindre cet objectif du management comme pédagogie pour un autre monde ?

M. Hervé répond que lors de son expérience d'enseignant à l'université, auprès d'élèves en troisième cycle, il s'était aperçu qu'aucun de ses élèves n'avait encore travaillé en collaboration. Chaque élève avait un rapport direct et privilégié avec son professeur, sans effort collaboratif entre eux. L'entreprise peut aider les pédagogues grâce aux expériences des chefs d'entreprise, mais les écoles acceptent-elles la présence de chefs d'entreprise dans leurs locaux ? Le problème dans les entreprises est de réussir à mettre les collaborateurs en réseau, alors qu'ils sont bien souvent en ligne hiérarchique pour le moment. Pour que la transversalité fonctionne en entreprise, il faut aussi qu'elle existe entre l'entreprise et la société, c'est-à-dire en particulier entre l'entreprise et les écoles.

Mme Danon constate pour sa part qu'il y a déjà beaucoup de formes de collaborations entre entreprises et écoles, grâce aux stages, qui sont désormais généralisés dans les cursus des étudiants. En revanche il est vrai que les liens entre universités et entreprises pourraient être développés.

M. Ramanantsoa souligne que le partenariat entre entreprises et écoles doit respecter l'identité des deux partenaires, ce qui n'est pas toujours des plus évidents. Désormais, les stages deviennent de plus en plus des « alternances », de durée plus longue, avec immersion de l'étudiant dans la culture de l'entreprise. Le danger arrive au moment où l'entreprise se met à exiger des écoles qu'elles lui fournissent des nouveaux collaborateurs ayant tel profil bien précis, qui soient disponibles tout de suite et qui sont à la fois créatifs et obéissants, et de préférence sans attente salariale élevée. Au contraire, il faut construire ensemble un projet pédagogique inscrit dans la durée, et l'école ne peut de toute façon pas fournir une réponse immédiate aux besoins des entrepreneurs. Lorsqu'un chef d'entreprise vient enseigner, il ne doit pas se contenter de témoigner. Enseigner permet de comprendre ce qu'est la pédagogie, de formaliser les choses, et crée une relation différente de celle de l'entreprise.

M. Placet remarque que la connaissance « livresque » qu'ont les jeunes de l'entreprise pourrait être enrichie grâce aux efforts du MEDEF, qui tente d'abattre les barrières entre ces deux mondes.

Bernard Hervier, du groupe BPI, cabinet de consultants en ressources humaines, souhaite avoir l'avis des participants de ce débat sur la question de l'internationalisation du management, qui pourrait accompagner l'internationalisation actuelle du mode de gestion des marchandises. Les Français sont souvent considérés à l'étranger comme ayant des références très particulières en termes de management. Y a-t-il un langage international du management, et comment un manager français peut-il s'intégrer dans des équipes étrangères ? Dans le monde des consultants anglo-saxons, il est de coutume de dire que le manager est « le berger d'un troupeau de chats ».

M. Lintignat répond que l'internationalisation doit fonctionner dans les deux sens : dans les équipes françaises de son groupe, plus de 50 nationalités différentes sont représentées. Donner une culture internationale, c'est aussi apprendre à des équipes françaises, y compris en région, à accueillir des collaborateurs issus de divers pays. En outre, l'internationalisation n'est pas seulement « l'anglo-saxonisation », il faut encourager les collaborateurs à se rendre aussi dans d'autres contrées. Partir à l'étranger est souvent un accélérateur de carrière.

Mme Gri considère pour sa part que la recette d'un bon management international passe aussi par une bonne formalisation des modèles de leadership et des caractéristiques du management. Ainsi, une culture de management commune peut s'épanouir à l'intérieur de l'entreprise. L'une des composantes de ce leadership est la capacité à gérer la diversité.

M. Placet considère qu'un management international ne doit pas se contenter de reproduire les pratiques du management anglo-saxon, et constate que chaque nation, chaque culture, a développé ses propres pratiques managériales.

Afin de clore ce débat, il propose à chaque intervenant de donner un conseil « pour voir plus grand ».

M. Ramanantsoa cite la devise d'HEC : « apprendre à oser ».

M. Galthié considère que manager, c'est être à la fois courageux, lucide, capable d'endurer la pression, tout en sachant éduquer et former.

Mme Danon préconise d'écouter les expériences et les vécus des chefs d'entreprise.

M. Lintignat considère qu'il faut avant tout savoir être modeste en termes d'écoute, mais aussi ambitieux en termes d'action.

Mme Gri estime qu'il faut d'abord apprendre à détecter les richesses cachées dans les individus, pour maximiser les chances d'aller plus loin.

M. Forissier conseille avant tout de « prendre le large ». De manière plus concrète, il serait plus que souhaitable que les entreprises françaises s'investissent dans la sauvegarde du patrimoine maritime français. Pour manager des cadres d'entreprise, rien ne vaut un voyage sur l'océan, en équipe, face aux éléments naturels.

M. Hervé rappelle ce qui est commun à tous les hommes, selon les anthropologues : être, avoir et paraître, activités qui se déroulent « au dodo, au boulot, au bistrot ». À la place de « l'avoir », il est possible de « créer », c'est-à-dire de « faire une œuvre », et, en cela, intégrer l'objectif de travail dans l'objectif de vie.