

C'est dur d'être manager, en cette rentrée 2021

Ça n'a jamais été facile d'encadrer des équipes et les managers n'y sont souvent que très mal préparés.

C'est d'abord parce qu'on leur fait croire que le management repose essentiellement sur une posture et des comportements : il suffirait de savoir motiver les collaborateurs, les « embarquer » dit-on aujourd'hui, tout en sachant bien évidemment aussi les écouter, être attentif et bienveillant, etc.

Autant de qualités qui d'ailleurs correspondent davantage, probablement à quelques prédispositions personnelles, mais surtout à une envie et un apprentissage de l'exercice hiérarchique. Si des techniques complémentaires peuvent utilement s'acquérir, en matière de communication notamment, elles ont souvent des prétentions erronées dans la capacité à modifier un profil et une personnalité de départ, surtout quand elles font pour cela appel à des approches psychologisantes qui relèvent le plus souvent du bidonnage quand elles ne sont pas douteuses.

L'essentiel est ailleurs et peut s'adapter à beaucoup de personnalités différentes, dès lors que sont surtout clarifiés les rôles et attendus de chacun, clairement posés les niveaux d'exigence et les cadres dans lesquels ils vont pouvoir s'exercer sereinement, de part et d'autre.

On en est souvent loin et nous avons déjà eu l'occasion de l'exprimer dans ces colonnes ces dernières années, à l'observation d'organisations qui sont à la fois, de plus en plus pilotées par le haut, avec de plus en plus de processus et donc de reporting exigés des managers et contraignant leur autonomie (et leur disponibilité) pour le véritable management. On s'en éloigne également avec le développement des logiques matricielles et transverses qui détricotent les organigrammes officiels et les sécurités qu'ils sont censés garantir, dans les dimensions responsabilité employeur et maillon hiérarchique. Chaque fois que le management n'est plus le véritable délégataire/dépositaire de ces dimensions, il n'est plus qu'une simple mission d'animation sans lien avec les véritables exigences de l'exercice du pouvoir de direction.

Pourquoi cela risque-t-il, dans de nombreuses situations, de devenir de plus en plus compliqué ?

Parce qu'avec les contraintes de la pandémie, de nouvelles pratiques se sont mises en place, rendues nécessaires par la situation sanitaire, mais qu'il va falloir désormais clarifier, notamment pour ne pas confondre le fait qu'elles aient pu faire émerger (ou confirmer la faisabilité) de nouvelles façons de travailler avec le fait qu'elles aient ouvert de nouveaux usages et pourquoi pas de nouveaux droits aux collaborateurs.

On pense bien évidemment au travail en présentiel ou à distance, qui va devoir retrouver un équilibre pertinent, intégrant autant les exigences de fonctionnement des services que les contraintes et aspirations personnelles. Quand les injonctions ou recommandations gouvernementales prendront fin à ce niveau, les entreprises, voire les établissements, seront rendus à eux-mêmes pour reposer des cadres. Et ils ne pourront guère s'appuyer sur les accords interprofessionnels conclus dans ce domaine avec un niveau de flou à faire pâlir de jalousie le législateur.

On souhaite donc aux managers, en cette rentrée, non pas d'avoir quelques tentations d'autoritarisme, toujours mal venues en la matière et qui seraient plus que jamais à contre histoire et contreproductives, mais de savoir reposer une juste autorité. C'est-à-dire savoir reposer les règles et les attendus nécessaires au travail et en faire percevoir la légitimité, non seulement à leurs équipes, mais à tous les acteurs, dont leur propre hiérarchie et leurs fonctions supports, qui interviendront dans la mise en place, la validation, le contrôle et si nécessaire les recadrages des nouvelles pratiques. Face aux différents risques de précarisation de la relation de travail, le salariat, qui plus est en CDI, conserve quelques mérites en matière de confort et de sécurisation mais il conserve aussi en contrepartie quelques contraintes et obligations, contenues dans la subordination acceptée par contrat et sur lesquelles les managers devront pouvoir et autant que de besoin, légitimement s'appuyer.

Yves Pinaud