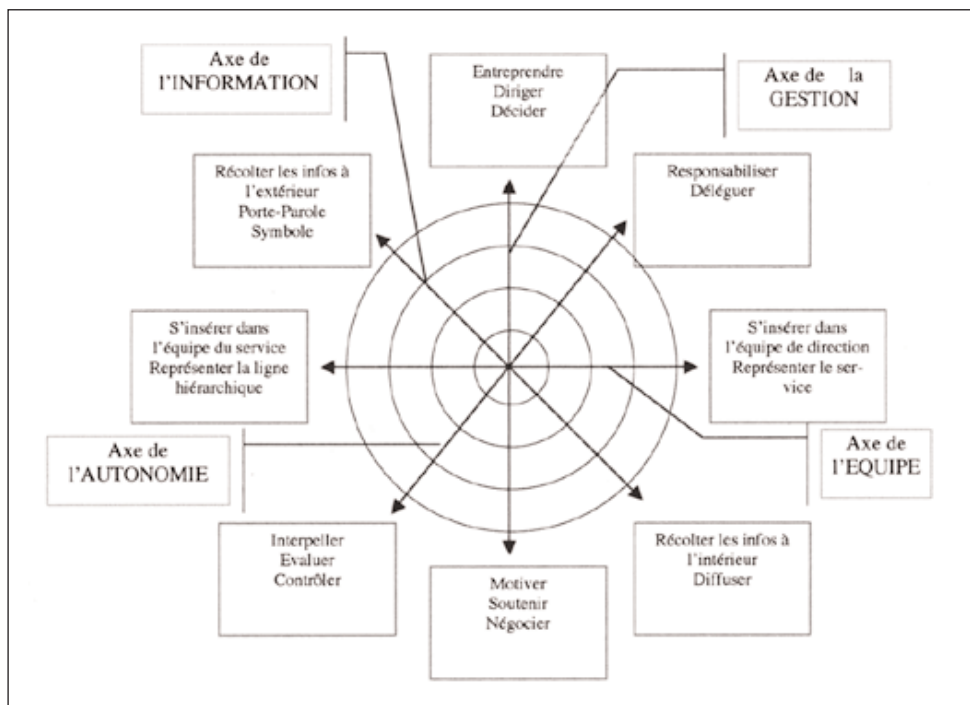




Ce circept permet au responsable de service de s'auto-évaluer. L'important est de conserver une tension (et donc un équilibre) entre les différents pôles. Favoriser une tension au détriment des autres entraîne souvent un blocage du système.

Si actuellement l'un des pôles est "en souffrance", il faudra user de créativité pour inventer une stratégie pour améliorer la situation ou... pour contourner l'obstacle. Il y a en effet parfois des blocages qui ne dépendent pas du seul intéressé: la Conseil d'Administration refuse, on ne dispose pas des moyens financiers ou humains, etc. Attention toutefois à l' "excusite" qui reporte sur autrui les causes des déséquilibres repérés...!



Le management et le non-marchand...

PAR ALAN KYNDT, ANIMATEUR COMMUNAUTAIRE DU CIEP-ISCO

Peut-on "manager" le non-marchand?

Dans l'esprit de beaucoup, "management" est synonyme de profit, d'entreprises américaines, de restructurations voire de délocalisations, d'exploitation de l'homme par un système économique... bref, de tout ce que le non-marchand dit vouloir rejeter! Associer les deux serait non seulement impossible, mais qui plus est, non souhaitable...

N'attribuons pas trop vite au "management" des conséquences qui ne trouvent souvent leur origine que dans la main qui tient l'outil...



Autour des concepts

LE “MANAGEMENT”

Toute librairie quelque peu achalandée possède aujourd'hui un rayon intitulé “Management”. S'y retrouvent pêle-mêle des livres sur tout, expliquant tout et résolvant tous les problèmes, même (surtout?) ceux que vous ne soupçonnerez pas...

Mais en quoi consiste finalement le management?

Le management est le métier qui consiste à conduire, dans un contexte donné, un groupe d'hommes et de femmes ayant à atteindre en commun des objectifs conformes aux finalités de l'organisation d'appartenance¹.

Il s'agit donc bien d'un métier, c'est-à-dire d'une pratique qui regroupe un ensemble de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être techniques et relationnels. Ce n'est ni un processus abstrait, ni une théorie. Il s'exerce avec d'autres et s'apprend donc à partir et grâce à une connaissance du terrain.

Ce métier consiste à conduire des personnes. Ce “conduire” pourra, selon les circonstances, se décliner en structurer, mobiliser, associer ou encore responsabiliser.

Un petit détour par l'étymologie aidera à bien percevoir la complexité de ce concept. Pour certains auteurs, le mot viendrait de l'italien “maneggiare” (manéger un cheval, de manus, la main en latin). D'autres lui préfèrent une origine latine: “mesnagium” (l'art d'administrer une maison). En articulant les deux origines possibles, le “manager” serait à la fois le guide qui tient les rênes bien en main, et celui qui, par une saine gestion, assure la santé, la survie et le bonheur de sa “mesnagerie”.

Personnellement, je privilégie aussi une autre origine possible du même mot: “to manage”, ce qui en anglais contemporain signifie (notamment) y arriver, parvenir à... se débrouiller! Le manager est aussi celui qui parvient à se débrouiller dans des circonstances données pour mener son équipe vers les objectifs qu'il s'est fixé (ou qui lui ont été fixés)...

LE “NON-MARCHAND”

Terme générique usuel depuis quelques années déjà, le “non-marchand” recouvre une multitude de réalités bien diverses. S'y reconnaissent pêle-mêle la petite asbl d'alphabétisation du quartier et le mouvement social structuré sur l'ensemble de la Communauté Française, la maison pour personnes âgées et l'hôpital universitaire. Mais l'ensemble des fonctionnaires locaux, communautaires, régionaux et fédéraux s'y retrouvent aussi... Autant de réalités qui n'ont aucun lien évident entre elles, si ce n'est la volonté déclarée de “non-profit”, c'est-à-dire le choix de ne pas dégager un bénéfice de l'activité déployée.



Parmi tous les courants actuels, il faut pointer l'apport incontournable de la théorie systémique. Elle est issue directement de la révolution cybernétique. Contrairement à la logique cartésienne déductive, inductive, mais toujours linéaire, les savants de toutes disciplines (et au départ d'abord les biologistes) sont arrivés à la conclusion que tous les systèmes sur la terre sont autorégulés, formés de boucles, de messages en retour (feedback), qui permettent de percevoir les écarts entre les objectifs et les résultats, de les mesurer, de les corriger.

Selon l'analyse stratégique développée par Crozier et Friedberg, les acteurs nouent entre eux des relations stratégiques de pouvoir en contrôlant des zones d'incertitude pertinentes définies par les contraintes de l'organisation. Nous sommes loin du taylorisme, où l'ouvrier n'était qu'une des composantes de la machine de production!

Nous citerons enfin la théorie du management situationnel, développée par Hersey & Blanchard. Selon ces auteurs, le style adopté par le manager doit être fonction du niveau d'autonomie du collaborateur, à un moment donné, par rapport à une tâche donnée. Le management s'inverse donc en quelque sorte, pour devenir observation et écoute, afin de tirer un maximum des potentialités du collaborateur et pour développer son autonomie. L'inversion de logique de la pyramide de commandement que proposent Hersey & Blanchard ne va pas sans poser problème... Apprendre à décentrer son commandement, à envisager son pouvoir à partir du collaborateur et non sur ce dernier demande une remise en question de beaucoup de stéréotypes et d'idées reçues... Cela va aussi demander au responsable de service de s'affirmer dans le groupe autrement qu'à partir de “ses galons” ...

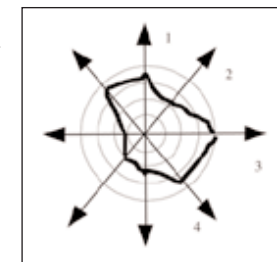
A travers toutes ces théories qui évoluent et qui se succèdent (sans nécessairement se remplacer), on sent bien une évolution du plus simple vers le plus complexe. L'espace dévolu dans la présente fiche ne me permet pas de développer les différentes théories abordées.

LE CIRCEPT DU RESPONSABLE DE SERVICE³

Le circept est une représentation complexe de la réalité. Chaque axe est composé de deux pôles indissociables: on ne peut choisir l'un OU l'autre. Il faut choisir l'un ET l'autre. La richesse de l'axe concerné consiste justement en la tension dialectique qui unit les deux pôles. S'évaluer à l'aide d'un circept, c'est se situer précisément dans cette tension, c'est se demander dans quelle mesure on arrive à tenir l'équilibre de l'axe. La situation idéale présentera huit croix équidistantes, le plus éloignées possible du centre!

En s'évaluant de 1 à 4 par rapport à chaque pôle, on repère rapidement les axes déséquilibrés, “en souffrance”. Ce sont les pôles les plus faibles qui seront à travailler de façon urgente!

Par exemple, sur le circept ci-contre, on repère un déséquilibre important de l'axe 3, ainsi qu'un rétrécissement du cercle autour de l'axe 2. Le pôle gauche de l'axe 3 est donc à travailler d'urgence, ainsi que les deux pôles de l'axe 2.





L'HOMME RESPONSABLE

Dans les années soixante, l'économie de production et de distribution cède la place à une économie de marché. Le client est roi: qui est-il? que veut-il? On parle alors de marketing.

Dans la même foulée, les entreprises se penchent sur leur personnel: qui sont ces hommes et ces femmes? Qu'est-ce qui les motive au travail?

Deux chercheurs vont concentrer leurs études sur la motivation. Maslow hiérarchise sous forme pyramidale les cinq types de besoins des humains: survie - sécurité - appartenance - autonomie - savoir-être. Herzberg distingue des facteurs de satisfaction (salaire) et des facteurs valorisants (auto-réalisation, appartenance...). Ce sont pour lui des moteurs puissants de dynamisme au travail.

L'homme responsable est mêlé de plus près à la vie de son entreprise: D.P.O. (Direction par objectifs) et même participation aux objectifs (D.P.P.O.), participation sous toutes ses formes: recherche, boîtes à idées, équipes semi-autonomes.

DE L'HOMME PROBABLE À L'HOMME ALÉATOIRE

Dans les années septante/quatre-vingt, la crise économique déstabilise toutes les certitudes dans les pays industrialisés. Des systèmes économiques qui avaient fait leurs preuves échouent lamentablement. La chute du mur de Berlin bouleverse toutes les données géopolitiques et géostratégiques de la planète. Les attentats du 11 septembre 2001 marquent un nouveau tournant: un groupe minoritaire terroriste peut représenter une menace -plus importante peut-être que tous les ennemis de la guerre froide... La société, l'économie, la culture même des Etats Unis en sont ébranlés, et pourtant, c'est l'ensemble du monde occidental qui se pose des questions. La grande marche de la mondialisation, longtemps considérée comme inexorable, rencontre de la résistance. La "Société Civile" s'organise et l'exemple de Porto Allegre interpelle. L'altermondialisation se pose en alternative crédible. Dans les entreprises, stratégies, projets, plans à moyen et à long terme sont remis en question. L'information et la communication se développent de façon fulgurante grâce à l'informatique, et les problèmes en deviennent toujours plus complexes.

La complexité bouscule toutes les certitudes. L'homme n'est plus du tout "certain", ni "responsable", car il découvre plusieurs chemins pour mener à une même fin (probabilités, jeux stratégiques). Mais au delà de la multitude de moyens pour parvenir aux mêmes fins, l'homme découvre qu'une multitude de fins existe. C'est la crise du sens et des valeurs.

Le management subit toutes les conséquences de cette instabilité. Le supérieur hiérarchique ne peut plus se contenter d'élaborer des processus et des stratégies uniformes pour toute son entreprise. Il doit maintenant être à même de réagir rapidement aux situations les plus diverses. Avec pour résultat une prolifération de systèmes de management au cours du dernier quart du 20ème siècle. Une technique n'en chasse pas une autre comme dans les époques passées. Elles se côtoient, se complétant parfois et se contredisant souvent. Chaque manager est finalement mis en demeure de se composer sa propre recette pour gérer les incertitudes d'un système décimement de plus en plus complexe.



N'empêche qu'à l'instar des sociétés privées à l'actionnariat puissant et omniprésent, ces organisations du non-marchand mobilisent des capitaux financiers, symboliques et humains afin d'atteindre les objectifs fixés. Les dirigeants du non-marchand ont des comptes à rendre à leurs instances, tout comme les PDG à leurs bailleurs de fonds. Les uns et les autres sont confrontés aux mêmes problèmes de mobilisation et de motivation, de gestion et de rentabilité. D'un côté comme de l'autre, des conflits empoisonnent les relations de travail. Sans parler des luttes de pouvoir et d'influence, des manigances et des mesquineries. Et puis aussi de ceux qui tirent un profit personnel de leur situation hiérarchique...

Avec des finalités bien différentes, voire même souvent en apparence opposées, le marchand et le non-marchand se retrouvent confrontés à pas mal de problèmes similaires. On peut donc utiliser des outils similaires. Ce qui va différer (et c'est bien entendu fondamental), c'est l'intentionnalité mise en oeuvre derrière la solution envisagée.

LE MANAGEMENT AU SERVICE DES PERSONNES

Malgré toutes les dérives possibles (ou à cause d'elles peut-être?), il y a un enjeu important à ce que le non-marchand utilise certains outils du marchand. Tous les outils ne sont pas équivalents. Certains ne sont pas utilisables, voire même font peur! Certains outils paraissent toutefois intéressants, notamment parce qu'ils inversent les perspectives: pour bien mener son équipe, il faut d'abord bien connaître ceux et celles qui la composent. Le management doit se plier aux personnes et non le contraire...

Les recettes du marchand ne peuvent cependant s'appliquer comme tel au non-marchand. Tout un travail d'intelligence est nécessaire pour comprendre l'un et l'autre, pour ne pas trahir le second en voulant le contraindre dans les techniques du premier.

Mais il est temps aussi de quitter un certain angélisme du non-marchand. Il faut cesser de prétendre béatement que "nous sommes une grande famille" et que tous les travailleurs du non-marchand sont motivés par la seule perspective altruiste ou sociétale! Secteur de travail comme un autre, le non-marchand est traversé par les mêmes limites que le milieu de l'entreprise. La présence des bénévoles/militants du domaine socio-culturel, aux côtés de permanents (mal) rémunérés complexifie davantage encore la situation dans les organisations, où la gestion de la rareté pécuniaire se conjugue souvent avec des attentes affectives énormes et des ambiguïtés de statut paralysantes.

MANAGEMENT: UNE THÉORIE QUI ÉVOLUE²...

Une première question qui se pose est de savoir si le management ne serait qu'un effet de mode, élaboré par quelques chercheurs en mal de copie...

Un rapide parcours historique va nous permettre de voir que les grandes écoles du management ne naissent pas d'abord dans des bureaux de recherche. Elles sont le fruit de la conjonction d'une certaine vision du travailleur et d'une certaine configuration de l'environnement économique et social.



Plus la tâche à faire exécuter par le subalterne est simple, plus le mode de commandement peut être simple.

En fait, moyennant quelques variantes et adaptations, on peut dire que la méthode fit recette tout au long de l'antiquité et sans doute encore dans les sociétés du Moyen Âge. En écrivant son "Le Prince", Machiavel commit certainement un des premiers manuels de management de l'histoire...! La perfidie des préceptes n'enlève rien à la qualité philosophique de l'ouvrage. Le "fait du Prince" est de disposer de toute une palette de moyens de commandement, des plus nobles aux plus vils. Machiavel n'a d'ailleurs pas manqué d'inspirer plus d'un politicien ou homme de guerre...

L'HOMME CERTAIN

Le libre arbitre apparaît vraiment avec Descartes et le siècle des Lumières. Le cogito s'oppose à la crédulité, l'homme devient centre de l'univers et les lois de la raison s'imposent. Dès lors, mener les hommes devient une tâche plus difficile puisqu'il n'y a plus un troupeau, mais des personnes à part entière.

La conception de l'homo economicus qui recherche le plaisir et la satisfaction de ses besoins en évitant au maximum la peine, tiendra bon jusqu'à la première moitié du 20ème siècle.

Les certitudes du début de ce siècle sont fondées, dit-on, sur la génétique:

- l'homme est pavlovien et réagit -comme le chien- aux stimuli
- il est naturellement paresseux et ne travaille que pour gagner son pain; angoissé devant l'avenir, il recherche la sécurité en priorité
- l'homme est un loup pour l'homme; la lutte pour la survie entraîne la concurrence.

4 Par ailleurs, le contexte socio-économique apporte quelques données importantes: l'essor industriel est rapide et le progrès technique fulgurant; une population rurale peu scolarisée arrive dans les usines; la société de consommation s'installe et la théorie de Keynes, selon laquelle consommer plus offre davantage d'emplois, est bien d'actualité.

C'est dans ce contexte que le chef d'entreprise recherche une efficacité maximale. La théorie de "l'efficacité" de Taylor (si brillamment illustrée dans Les temps modernes de Charlie Chaplin) vient à point nommé. "The one best way" sera le leitmotiv des chercheurs qui vont parcelliser et chronométrer le travail de l'ouvrier. Tout sera mis en œuvre pour éviter que le travailleur ne prenne la moindre initiative.

L'Organisation Scientifique du Travail (O.S.T.) aura ses titres de noblesse sur plusieurs continents. Ses défenseurs seront Taylor, Gantt, Barth et Gilbreth notamment aux USA. En France, Henri Fayol sera le plus fervent défenseur de ce mode de commandement qui sépare totalement l'exécution des tâches de la conception et du contrôle hiérarchique.

L'O.S.T. laisse encore de nombreuses traces dans certains modèles actuels de management. Une certaine utilisation de l'informatique, par exemple, qui cherche à cantonner l'employé dans



une "uniformisation optimale de la saisie des données": tout est prédéterminé par des spécialistes (nombre de cases, succession et passages obligés, type de caractères etc.). La robotique en est un autre exemple. Une certaine utilisation des théories ergonomiques également: aménager l'espace de travail de façon optimale, pour diminuer les nuisances, les fatigues inutiles et les absences diverses... pour maintenir une force de travail efficiente.

L'HOMME SOCIAL

Après la crise des années trente, un nouveau courant va souffler dans les entreprises. Les certitudes massives de Taylor ont fait leur temps. Et si l'homme n'était pas aussi génétique et certain qu'on l'avait proclamé? Et si l'homme était plus évolué, mû par d'autres motivations que la seule survie?

Le sociologue Elton Mayo va parcourir les ateliers et usines pour se livrer à des tests psychologiques. Son expérience la mieux connue est sans aucun doute celle auprès de la Western Electric. Ayant modifié l'un des paramètres du travail (en augmentant l'éclairage d'un des ateliers de l'usine), Mayo se rend compte que les ouvrières travaillent plus et mieux. Rien d'étonnant en soi. Mais lorsqu'il restaure ce paramètre, il constate que le rendement s'accroît à nouveau, ce qui contredit les théories de l'O.S.T. Après de nombreuses autres expérimentations, Mayo en conclut que les ouvrières travaillent davantage parce que l'on s'occupe d'elles, parce qu'elles sont identifiées comme groupe-test.

Les résultats de cette expérience vont bouleverser les théories du management: l'homme certain est devenu social. Il a besoin de relations, de communication, d'appartenance à un groupe. Le travail n'est plus seulement un devoir, c'est aussi potentiellement un lieu d'épanouissement et de plaisir.

Dans le même temps, le contexte économique bouge, la guerre succède à la crise, puis à nouveau la paix. Le niveau de vie augmente, ainsi que la mécanisation des usines; mais aussi, le mécontentement et le syndicalisme...

Dans cette même mouvance, Kurt Lewin et ses disciples vont essayer de découvrir les lois qui régissent le fonctionnement des groupes. Les principes de management vont profondément se modifier au début des années 50 avec l'apparition des "relations humaines" et la décentralisation des pouvoirs. Les entreprises annoncent clairement leurs deux fonctions essentielles: fabriquer des produits et satisfaire le personnel. On admet que les motivations de l'homme ne sont plus nécessairement incompatibles avec les objectifs de l'entreprise.

Le processus mène alors à un management de style participatif. Il s'agit de convaincre plutôt que d'obliger. En se basant sur les découvertes de cette école des relations humaines, les managers descendent dans les bureaux et ateliers, à la rencontre des ouvriers et de leurs besoins. Les traces de cette école sont encore bien visibles dans les modèles contemporains, notamment le service social d'entreprise, les réunions de convivialité, mais aussi les groupes de travail et les groupes de projets.