



MARTIN RICHER
MANAGEMENT & RSE
management-rse.com/

Martin Richer a créé le cabinet de conseil Management & RSE pour aider les entreprises à intégrer une approche proactive de la RSE, avec « plus de RSE dans leur business et plus de business dans leur RSE ».

LES SÉNATEURS AU CHEVET DES MANAGERS

On n'attend pas spontanément le Sénat sur le sujet du management. Et pourtant, sa délégation aux entreprises, très au fait des réalités économiques, m'a convié à une table ronde sur « Les nouveaux modes de travail et de management » avec Jean-Emmanuel Ray, professeur à la Sorbonne et spécialiste en droit du travail et François Dupuy, sociologue et auteur des trois livres de la série « Lost in management ». Les échanges ont permis de distinguer trois transformations silencieuses, c'est-à-dire des évolutions souterraines, souvent à l'œuvre dès avant la crise sanitaire, qui transforment le travail, durablement et à bas bruit.

Jean-Emmanuel Ray s'attache à qualifier le **grand écart entre les fondements du droit du travail et les réalités** d'aujourd'hui. Avec le confinement et l'extension du télétravail, l'unité de temps, de lieu et d'action est rompue et le management basé sur l'autorité est caduc. Il remarque que dans le monde industriel, même

Stakhanov ne pouvait prétendre finir le traitement de quelques tonnes de charbon chez lui. Mais chez les travailleurs du savoir, comment tracer la ligne entre vie professionnelle et vie personnelle ? Et surtout, comment accepter que mon logement, mon « home » devienne le lieu de l'autorité des chefs, de la subordination ? « Si le Code du travail ne change pas, il court à sa perte ; la subordination à vie n'est pas un horizon indépassable ! »

François Dupuy a parlé avec conviction de la **désobéissance organisationnelle**, c'est-à-dire les arrangements que salariés et managers de proximité ont dû mettre en place pour pouvoir travailler correctement, assurer la continuité de l'activité tout en s'occupant des personnes fragiles. À l'hôpital comme en entreprise, on a clairement vu le caractère toxique du fatras bureaucratique, qui érode la confiance et étouffe l'initiative. Il faut briser le cercle vicieux entre le désengagement des salariés qui ne trouvent plus le sens de leur activité, auquel les entreprises ont répondu par la coercition en resserrant le

contrôle de ce que font les gens et de comment ils le font.

De mon côté, j'ai insisté sur le **rôle essentiel du management de proximité**, qui s'est renforcé avec la crise actuelle, bien loin des oracles qui nous prédisaient l'« entreprise libérée » (libérée de ses managers superflus, bien entendu) ou « la fin du management ». Le passage brutal, en une semaine, de 3% à 30% de télétravailleurs réguliers aurait tourné en un véritable désastre sans la fonction de bricolage organisationnel et de soutien de voisinage apportée par les managers. C'est maintenant aux dirigeants, aidés par les DRH, de s'impliquer dans le soutien solidaire de la chaîne managériale et d'organiser sa montée en compétences. Car la transition managériale, particulièrement douloureuse en France, qui nous fait passer de la discipline et l'obéissance à l'adhésion et au soutien, est loin d'être aboutie.

Ces trois transformations silencieuses convergent vers la nécessité, en sortie de crise, de refonder un contrat social entre dirigeants, managers et salariés.

Pour ce faire, il faudra beaucoup de discussion pour comprendre la nature et la finalité des tâches des managers, pour distinguer l'indispensable de l'accessoire. Pour équiper cette discussion, il faudra remettre au goût du jour des approches d'analyse du travail, telles que les pratiquait Henry Mintzberg, le célèbre gourou du management dans les années... 1970 (« The Nature of Managerial Work », Harper & Row, 1973). Bref, il faudra découvrir un continent inconnu : le travail des managers.

Si ces transformations silencieuses vous interpellent, je vous invite à suivre cette table ronde en visionnant la vidéo disponible sur le site du Sénat : http://videos.senat.fr/video.2082623_601278ce3ee7a. table-ronde-sur-les-nouveaux-modes-de-travail-et-de-management-♦

Pour aller plus loin : « La nécessaire refondation du rôle du manager de proximité »
<https://management-rse.com/demarches-qvt-nescessaire-refondation-role-manager-de-proximite/>