



Publication : Préventica
Périodicité :
Date : 26/01/2022
Auteur : Gabriel Taïeb

Prospective / **Management** / **RH** / **QVT** / Emploi / Direction RH / FutureOfWork / Travail

« La France est en retard dans la transition managériale »

Publié le 26/01/2022 (archived)

Martin Richer : Président et fondateur de Management et RSE,
administrateur du think-tank Terra Nova

Président et fondateur du cabinet de conseil Management et RSE, Martin Richer a récemment participé à la table ronde « Les nouveaux modes de travail et de management » organisée par la Délégation aux entreprises du Sénat. Ses constats et ses recommandations sur le management aujourd'hui.

Qu'avez-vous pu exprimer lors de votre participation à la table ronde « Les nouveaux modes de travail et de management » ?

J'ai été sollicité par cette délégation aux entreprises du Sénat en tant que connaisseur du monde de l'entreprise, aux côtés d'experts d'autres domaines, afin d'entretenir un dialogue riche et concret. Pour ma part, j'avais réfléchi à l'impact de la crise sanitaire sur le travail et le management, en faisant trois constats.

Le premier, c'est que les managers de proximité ont démontré qu'ils occupent un rôle primordial pour assurer la continuité de l'activité au fil des confinements et déconfinements. S'il n'y avait pas eu ces médiateurs de proximité, je pense que de nombreuses entreprises n'auraient pas réussi à tenir le corps social ensemble.

Mon deuxième constat, c'est le retard de la France dans la transition managériale. C'est-à-dire que les modèles tayloriens et fordien, sur lesquels repose encore en grande partie l'organisation du travail à la française, ne tiennent plus. Et la crise a accéléré ce mouvement.

Mon troisième constat, c'est que cette période a amené de nombreux travailleurs à se poser de nouvelles questions fondamentales sur leur rapport au travail, à l'entreprise, au collectif... Dans certaines entreprises, ces interrogations ont très bien été traitées, mais dans d'autres elles ont été complètement occultées.

Aujourd'hui, quels sont les grands enjeux et les évolutions à prévoir pour le management ?

Actuellement, 75% des salariés sont en contact direct avec les clients. Le travail peut de moins en moins être prévu à l'avance. L'idée d'un management de prescription et de contrôle fonctionne donc de moins en moins, surtout en distanciel où nous sommes obligés de faire confiance. Beaucoup d'organisations ne sont pas au point sur le « management de soutien professionnel » ; un modèle où les managers sont au service de leurs équipes.

Le deuxième grand enjeu, c'est la place qu'occupent les dirigeants. Les dirigeants en France sont relativement peu intéressés par la question du management, qu'ils considèrent n'être pas vraiment leur affaire. Et on le voit bien dans le manque de formations proposées aux managers.

Enfin, on constate également que les salariés ne souhaitent plus devenir managers. Il y a une désaffection très forte pour ces postes. Même si ceux qui sont déjà managers veulent le rester, les autres salariés perdent de l'intérêt pour cette fonction. Pour moi, c'est un signal d'alerte extrêmement important car une entité qui n'est plus capable de générer ses élites est menacée à terme.

Quelles seraient les solutions pour résoudre cette situation ?

De façon générale, je mets en avant l'approche du « dialogue professionnel ». Je considère que le meilleur moyen de prévenir les RPS (risques psychosociaux), c'est d'être capable de créer un environnement où le dialogue sur le travail est libéré. Cela repose souvent sur la qualité des dirigeants et leur capacité à prendre à bras le corps ces thématiques.

C'est aussi le fait de la capacité des managers intermédiaires à rester mobilisés pour être en appui des collaborateurs. Aller au bout du dialogue professionnel, c'est enfin créer des espaces sécurisés où les salariés sont en confiance pour pouvoir s'exprimer, à l'abri de la chaîne hiérarchique. Une solution est d'animer les réunions d'échange avec un manager qui ne soit pas dans la ligne hiérarchique du groupe de travail concerné, pour que chacun puisse s'exprimer librement.

Enfin, selon moi, une des clés de responsabilisation du management, c'est de réintégrer le travail dans tous les processus de l'entreprise. De le remettre au centre, et notamment dans le rapport à la relation managériale.

En savoir plus

- Site de [Management et RSE](#)

Accédez à cet article [en ligne](#)