

Chapitre 3

Le cheminement du Manager

1. Introduction

Comme vu au chapitre précédent, des cultures passées :

- Nous retenons l'héritage du Taylorisme et du Lean management, basés sur le respect des modes opératoires et des principes Qualité-Coûts-Délais maîtrisés auxquels s'ajoutent maintenant l'autonomie et la responsabilité confiées aux opérationnels dans la réalisation d'un service ou produit spécifique. Nous devons dépasser l'héritage de Mai 68 qui, en personnalisant les objectifs pour donner à chacun la possibilité de concourir pour devenir le meilleur élément de l'entreprise, a amené les systèmes organisationnels à standardiser les moyens de production et de mises en œuvre provoquant une déprofessionnalisation et une dépossession des savoirs. Les managers, au fil du temps, sont là pour conformer les salariés à ce que l'on attend d'eux en encourageant la promotion des résultats individuels et non la valorisation du collectif. Les horaires de travail s'assouplissent, offrant la possibilité de travailler pendant la pause déjeuner. Progressivement, l'isolement de l'individu s'accroît et l'entreprise perd son sens collectif.

- Nous héritons des premières grandes tentatives pour redonner une place au face-à-face et aux résultats collectifs par la mise en œuvre d'équipes autogérées, gage d'une confiance basée sur la reconnaissance de leurs compétences et de leur expertise « métier ». C'est aussi la délégation d'une promesse liant l'organisation à ses clients. Le Manifeste Agile redonne confiance aux développeurs et aux équipes en général en ramenant la discussion, l'expérimentation, la valorisation des résultats collectifs au centre de la performance de l'entreprise. Le savoir, l'expertise reviennent dans les mains des collaborateurs. L'équipe aime à y croire. L'envie de s'engager, d'amener les actions en regard des promesses faites aux clients, est portée par le collectif (vous trouverez un Retour d'expérience à ce sujet en annexe).

Pour que le succès des équipes, autogérées, se propage, il est nécessaire qu'elles parviennent, quelle que soit leur contribution au produit ou à la prestation finale, à se représenter la finalité de leur travail même lorsque celui-ci s'inscrit dans une chaîne de coopération dont elles ne constituent qu'un des maillons. Croire, avoir foi en la promesse faite aux clients, contrebalance l'absence d'enthousiasme vis-à-vis de la promesse de l'entreprise qui, au fil des plans de transformations, a perdu de son panache.

Le système **Agile** a cette ambition de vouloir donner du sens au travail de l'équipe, à organiser une réponse collective pour prendre en charge des projets clients complexes et dépendants des aléas. Il s'oppose ainsi aux principes classiques de gestion de projets proposés par le Lean Management et surtout, remet en cause les fondamentaux d'une organisation pyramidale.

En 20 ans, Agile, promu par les équipes et par des coaches indépendants, devient un système performant pour développer des applications, des produits, des services. Les grandes entreprises entreprennent des transformations numériques sans précédent, intégrant l'agilité à l'échelle.

En quelques années, le mouvement agile et les technologies ont chamboulé les façons d'organiser le travail d'équipe dans le domaine du développement logiciel et même au-delà. Pourtant, même si l'on voit de plus en plus de Scrum Masters, de Product Owners dans les annonces des recruteurs, une fois à l'intérieur de l'équipe, on constate des différences d'interprétation dans la mise en œuvre des équipes, en comparaison des rôles définis dans le Scrum Guide sans même parler des valeurs Agile qui composent le Manifeste.

Le système Agile devient un standard de gestion de projet s'éloignant en même temps de sa spécificité : l'autonomie donnée aux équipes. Tout rentre dans l'ordre, les entreprises ont une fiche de poste pour l'ensemble des profils Agile et un système standard pour engager l'organisation dans sa transition où chacun des membres d'un projet se voit distribuer des tâches dont l'agilité consistera à gérer les interactions entre les différentes parties prenantes.

Les projets Agile ne délivrent plus, les équipes perdent leur motivation première, celle qui les avait poussés à choisir l'Agilité comme une promesse de sens et de liberté.

Le Principe 10 du Manifeste Agile, la simplicité (l'art de maximiser la somme de travail non fait) est essentiel. Il invite à chasser le gaspillage dès l'origine du projet. Mais mal compris, le stock de « choses non faites » n'est pas reconnu comme un non gaspillage par l'entreprise mais comme une dette technique qui s'accumule. Les équipes retournent au travail, plus fatiguées d'avoir essayé de conférer du sens à l'action. Le temps s'accélère avec le *time-to-market* qui invite à proposer des innovations produits en continu.

L'autonomie et l'autogestion, liées à cette nouvelle manière de répondre aux besoins client émergents tout juste dans l'entreprise, remettent en cause le principe de hiérarchie en transposant à une équipe l'autorité de définir le comment répondre et satisfaire les besoins des clients.

Le système Agile propose un cadre pour amener les équipes à prendre conscience des actions qu'elles ont à effectuer pour développer leur produit ou service et identifier l'impact de leur intervention en regard des contrats passés avec les clients et des engagements pris à ce titre par l'entreprise. Et pourtant, nous l'avons vu au chapitre précédent, l'engagement a ses limites, celles du statu quo.

Pour faire vivre un regroupement de personnes au sein d'une organisation et l'engager dans l'action, il faut la nourrir d'une raison d'être, d'une vision et d'une ambition. Tandis que la **vision** attire et donne la direction, la **raison d'être**, en faisant référence à une grande mission, en invoquant une vocation, incite à aller de l'avant. Et cela fonctionne aussi bien au niveau de la collectivité, du groupe, que de l'individu isolé. Savoir où l'on va, mais surtout pourquoi on y va, engage le collectif.

C'est l'individu engagé qui va propulser les autres dans le mouvement. Ceux qui sont dans la posture du « je ne veux pas m'engager » sont dans l'attente de comprendre le rôle et l'impact qu'ils ont sur cette tendance qui les bousculent dans leurs habitudes. Le « à quoi bon » et le « pourquoi faire » n'ont pas réussi à trouver de réponse pour l'instant.

Ce chapitre, Le cheminement du Manager, nous invite à regarder de plus près sur le **plan individuel** quels atouts nous avons en main pour agir et mettre en mouvement un monde différent, plus authentique... Dans un monde global aux univers multiples, les rapports aux autres vont se complexifier, invitant chacun à se questionner individuellement sur le sens de la vie et à se faire un chemin. Une opportunité pour créer un monde différent !



Focus développement individuel

Pour faire face et endosser un rôle de leader, le manager va entrer dans une phase d'émancipation individuelle dans laquelle il va développer un ensemble de compétences et de savoir-être clés pour évoluer ou s'adapter.

Ce chapitre est une invitation à retrouver la source de sa motivation. C'est une véritable quête individuelle sur le sens à donner au leader qui s'ouvre et nous propulse vers un ailleurs que nous ne maîtrisons plus, où l'entreprise rencontre ses limites et doit faire face à sa dichotomie.

2. L'impact du covid-19

2.1 L'entreprise devient écoresponsable

Les entreprises s’adaptent et adaptent leur modèle managérial pour prendre en compte les trois piliers de responsabilité soulevés par la loi Grenelle 2 du 12 juillet 2010 qui invite les entreprises françaises à la transparence sociétale et environnementale (<https://www.juritravail.com/Actualite/pouvoirs-et-responsabilites-du-gerant-de-sarl/Id/15536>).

1- Le pilier économique	2- Social	3- Environnemental
– Satisfaire et fidéliser les clients – Assurer la qualité de service – Mettre en place une tarification équitable – Soutenir les fournisseurs locaux – Payer les factures dans les délais – Faire preuve de transparence auprès des investisseurs	– Renforcer l'égalité des chances et la diversité – Garantir l'hygiène et la sécurité sur le lieu de travail – Respecter les droits des travailleurs	– Utiliser de manière efficace et durable les ressources naturelles telles que le pétrole, le gaz et l'eau – Réduire l'émission des gaz à effet de serre – Limiter les déchets, notamment ceux qui sont dangereux – Favoriser la diversité biologique

La classification des entreprises sur les réseaux sociaux, tant par les clients que par les collaborateurs, les entraîne à prendre en considération les facteurs humains, environnementaux de manière pragmatique pour sortir des clichés sur le bien-être et à soigner son e-réputation (<https://www.in-imago.com/tag/ereputation>).

Ainsi, ces dernières années ont vu fleurir des modifications profondes des organisations comme nous avons pu le voir dans le premier chapitre, entraînant avec elles des modifications dans la manière d'appréhender les projets, d'objectiver les managers jusqu'à les amener parfois à créer de nouveaux rôles comme celui de « chef du bonheur », terme plus humain que celui de responsable QVT - Qualité de Vie au Travail. Le système organisationnel dans son habitude de créer des rôles et des responsabilités répond d'abord sur le plan hiérarchique aux impulsions d'une éthique au travail.

Pour gérer leur équipe, les managers héritent d'un passé productiviste dont l'objectif premier est de cadrer, encadrer, standardiser le travail pour maintenir le savoir entre les mains des dirigeants. Le « *one best way de Taylor* », renforcé par un Mai 1968, où ensemble, les étudiants et les travailleurs se sont opposés aux cadences infernales en arrêtant les usines, résonne encore car l'entreprise ne peut pas dépendre du bon vouloir des employés pour produire. Le chapitre Héritage, décrit comment le manager fait face aux distorsions qui lui sont demandées pour apporter bonheur et bien-être à son équipe et une productivité optimale à son patron.

Alors que parallèlement s'intensifie le mouvement d'éthique populaire des années 1990 (<http://www.in-imago.com/ethique-sante-innovation>), le temps suspendu de la crise sanitaire du covid-19 rend plus évidente encore la quête de sens à laquelle les collaborateurs aspirent dans leur vie quotidienne.

Le savoir et l'expertise reviennent entre les mains des collaborateurs. L'équipe aime à y croire, et a envie de s'engager afin de situer les résultats de ses actions en regard de cette promesse faite aux clients. Il est nécessaire que dans ce cadre ils parviennent, quelle que soit leur contribution au produit ou à la prestation finale, à se représenter la finalité de leur travail même lorsque celui-ci s'inscrit dans une chaîne de coopération dont ils ne constituent qu'un des maillons. Croire, avoir foi en la promesse faite aux clients, peut contrebalancer l'absence d'enthousiasme vis-à-vis de la promesse d'entreprise.

2.2 Contexte

Le système Agile est en pleine crise de maturité. Il a tout juste vingt ans. Il se heurte déjà à :

- la définition des performances individuelles, qui nie ce qui relève du cadre collectif dans l'accomplissement des tâches, et donne une interprétation du travail qui ne reflète pas la réalité quotidienne. L'évaluation dans ce cadre devient un exercice abstrait, en contradiction avec les fondements de l'efficacité collective ;
- un management par les objectifs qui, dans des environnements productifs sujets à la perturbation et à l'aléa, tend à générer une contradiction permanente entre le respect de la promesse client et l'atteinte des objectifs, et à mettre le système de production en « surtension », avec pour seul recours l'accroissement des cadences.

En incitant les salariés à mettre l'accent sur l'entretien et le développement de leur capital de savoir et de savoir-faire, c'est l'émergence d'une forme d'identification centrée sur les métiers qui a été favorisée tandis que le lien à l'institution s'est dissout. La mobilité forcée oblige de plus en plus de salariés, et pas seulement les cadres, à concevoir leur vie professionnelle dans une optique de parcours professionnel et à être plus attentifs que jamais à leur « employabilité ».

C'est dans ce contexte en tension que survient la crise sanitaire de 2020 et 2021, envoyant tout le monde chez soi.

Le manager opérationnel est de nouveau propulsé sur le devant de la scène. Il se doit, dans ce contexte particulier, de maintenir la capacité des personnes à intégrer les enjeux globaux qui dépassent le cadre strict des tâches qui leur sont confiées.

Il se voit confier la tâche de donner du sens au travail à distance et à relever un défi de l'engagement qui invite au changement et à faire face :

- en entreprise, à l'absence d'adhésion ;
- en équipe, à la reconnaissance du collectif ;
- en société, à une perte de sens associée à la valeur du travail ;