

---

## La déprime des petits chefs

**Délaissés par leur hiérarchie, les managers intermédiaires vivent une crise d'identité. Pour qu'ils restent de fidèles relais de la direction générale, les entreprises multiplient les outils de communication interne.**

Jérôme, manager dans un grand réseau de distribution, ne sait plus comment joindre les deux bouts. Entre les entretiens d'évaluation des membres de son équipe lui demandant des droits individuels à la formation (DIF), les courriels de la direction à traiter en urgence, les réunions d'activité à mener et ses propres objectifs opérationnels, il ne se sent pas « outillé » pour remplir ses missions. Pis, il n'adhère plus aux directives de sa hiérarchie. « Un nouveau projet " prêt à l'emploi ", pondu par la direction générale, vient de me tomber dessus, grommelle-t-il. Je n'ai aucune marge de manoeuvre pour atteindre les 10 % de croissance demandés. Comment voulez-vous, dans ces conditions, diriger une équipe et croire en ce que vous faites ? »

### Redonner du pouvoir au terrain

Le cas de Jérôme n'est pas isolé. Pris en étau entre le siège et le terrain tout en assumant des tâches de plus en plus diverses, les managers intermédiaires vivent, selon Maurice Imbert, chargé de mission chez Inergie Consultant, « une crise de légitimité et d'identité ». « Cette population trop longtemps délaissée par sa hiérarchie a fini par lui rendre la pareille, note-t-il. Aujourd'hui, les messages verticaux des comités de direction, souvent déconnectés des réalités du terrain, ne passent plus. » Un problème de taille pour les entreprises : ces managers, censés prêcher la bonne parole de la direction, sont ceux qui font tourner la boutique.

Conscientes des enjeux, certaines entreprises s'emploient à rectifier le tir. La Caisse d'épargne de Haute-Normandie a ainsi décidé de préserver son management intermédiaire de sa ligne hiérarchique en le mettant sous cloche pendant huit à dix semaines. Concrètement, les managers travaillent in situ, en ateliers, avec leurs équipes sur différents thèmes (commercial, accueil de la clientèle, etc.). La direction fixe les objectifs, aux managers de définir les moyens d'y parvenir. « L'idée est de redonner du pouvoir au terrain, explique Jean-Michel Romero, chargé de l'animation du réseau de la Caisse d'épargne de Haute-Normandie. Et de faire comprendre à nos managers qu'ils ont des marges de manoeuvre, des espaces de liberté pour mener les équipes aux objectifs. » Un procédé qui « brise le cercle vicieux : pilotage par le haut, management intermédiaire démotivé, perte de confiance », estime Anne Risacher, directrice du cabinet Kea & Partners, spécialisé dans la conduite du changement, à l'origine de la mise en place de la solution dans la banque. La méthode est efficace : tous les indicateurs de performance de cette Caisse d'épargne sont orientés à la hausse. Le taux de concrétisation des rendez-vous a progressé de 10 %, la satisfaction client de 20 à 25 %. Testée en mode laboratoire dans un seul point de vente en octobre 2004, la méthode a été reprise à leur compte par douze agences depuis. Une quarantaine devrait les imiter avant la fin de l'année.

Plutôt que de miser sur une plus grande liberté d'action donnée aux managers intermédiaires, d'autres entreprises jouent la carte du dialogue en développant des outils de communication interne. Pour donner plus de sens aux informations diffusées du sommet vers la base et vice versa, PSA Peugeot-Citroën a même créé une nouvelle fonction : le responsable de la communication managériale. « Nous sommes entrés dans l'ère des managers communicants », déclare Maurice Imbert.

De nombreuses entreprises suivent cette voie. Safran est en train de déployer Snecmanager, un extranet consacré à ses six mille managers. L'outil comprend des informations privilégiées sur le sens de la stratégie de l'entreprise permettant aux managers de faire face aux questions de leurs équipes. Mais aussi un centre de ressources documentaires et, surtout, des systèmes interactifs d'échange (chats, forums) avec la direction générale. Chez Rhodia, pour chaque décision stratégique ou considérée comme telle par le management intermédiaire, des documents sous forme de questions-réponses leur sont transmis. « Mis à part 5 % de sujets confidentiels, le top management doit tout dire aux managers de proximité, estime Max Matta, directeur des ressources humaines de Rhodia. C'est l'une des conditions pour qu'ils nous fassent remonter les informations de la base. »

Attention toutefois à ne pas bombarder les managers, déjà débordés, d'une kyrielle de nouveaux outils gadgets. « Les managers doivent avoir le sentiment que la communication leur est utile pour atteindre leurs objectifs, martèle Maurice Imbert (Inergie Consultant). Il faut donc que cela rentre dans les critères d'évaluation RH des managers. » Rhodia commence à emprunter ce chemin. Une prime de commandement à destination des managers est en cours d'élaboration. À côté de la performance pure, la capacité du manager à faire émerger des idées dans son équipe sera notamment prise en compte comme nouvel indicateur RH. « Un bon chef, ce n'est pas seulement celui qui a des idées, mais celui qui sait les faire émerger », justifie Max Matta.

### Former les états-majors aussi

De même, ING Direct a mis en place, fin 2005, des formations au management intermédiaire pour ses superviseurs de plateaux téléphoniques. Le nombre de réunions et d'entretiens réalisés, la fidélité des collaborateurs sont des items majeurs de la performance générale du manager. Reste une question fondamentale : le top management est-il incité à mieux communiquer avec les équipes d'encadrement ? « Un escalier se balaie toujours par le haut », explique Philippe Tramond, directeur général du cabinet Pilotis, qui a mis en oeuvre la solution chez ING Direct. « Si nous ne formions pas parallèlement le top management, cela n'aurait pas de sens. » Certains pointent pourtant le manque d'entrain des états-majors. « Dans les faits, ils sont réceptifs aux formations à la communication interne pour leurs équipes, mais pas pour eux-mêmes », conclut Maurice Imbert.

Lionel Lévy