



Valeurs de management et référentiels de pratiques

Valeurs de management et référentiel de pratiques

Sur quels leviers s'appuyer quand on veut développer les pratiques managériales dans l'entreprise ?

Les formations classiques touchent leurs limites par leur manque fréquent d'opérationnalité et par le faible renouvellement des écoles de pensée sur le sujet. Que l'on soit en inter ou en intra-entreprise, les apprentis managers et les plus aguerris regrettent d'une même voix le manque de prise en compte des spécificités d'entreprise et l'insuffisante technicité des contenus proposés.

Les ateliers de co-développement, qui servent des objectifs de partage d'expériences et d'identification des bonnes pratiques, prennent mieux en compte les réalités de terrain, mais leur bon fonctionnement est conditionné par un certain niveau de maturité déjà acquise chez les managers. En cela, ils relèvent davantage d'une démarche de perfectionnement des pratiques que d'un véritable apprentissage.

Dans ce contexte, les démarches d'élaboration de chartes des valeurs de management, ou encore de référentiels de pratiques managériales, peuvent apparaître comme des leviers pertinents pour développer la culture managériale de l'entreprise et pour renforcer les compétences dans ce domaine.

Charte des valeurs et référentiels des pratiques de management ne sont certes pas des outils formatifs au sens strict. Dans les deux cas, il s'agit de démarches de formalisation et de partage d'un corpus commun de postures, de comportements et de compétences à mobiliser dans les situations de management simples ou complexes.

Démarches par définition participatives, dont les étapes de conception et de déploiement sont censées servir des objectifs de cohésion des managers, chartes et référentiels sont au demeurant assez peu pilotés par les seuls services Formation.

Identifiés comme des sujets de niveau « DRH », il arrive même qu'ils soient gérés par les directions de la stratégie, de l'organisation, voire même directement par les directions générales.

Si ces approches ont déjà connu un certain essor dans de nombreuses grandes entreprises, une certaine confusion existe parfois autour de ces notions.

DES DÉMARCHES ORIENTÉES VERS DEUX TYPES DE FINALITÉ :

Les chartes de management sont avant tout centrées sur les valeurs managériales : elles reflètent une certaine éthique professionnelle, en cohérence avec la culture d'entreprise. Elles sont censées présenter, de manière synthétique, les quelques principes qui fondent l'attitude et l'action des managers au quotidien. Leur objectif premier est de fédérer la ligne de commandement autour d'un socle partagé de valeurs, dans un souci de promotion du capital humain de l'entreprise.

Les limites rencontrées par les chartes de management renvoient le plus souvent à leur (relatif) manque d'opérationnalité (des valeurs parfois trop déconnectées des réalités de terrain) et à leur caractère peu spécifié (beaucoup d'entreprises se retrouvent autour des mêmes repères : intégrité, équité, esprit d'initiative, etc.). Dès lors, difficile de mobiliser les troupes si la démarche apparaît comme manquant trop de sincérité, en particulier dans des contextes sociaux fragilisés (crise économique, réductions d'effectifs, ascenseur social en panne...).

Les référentiels de pratiques managériales sont quant à eux des outils à caractère plus normatif. Visant à une certaine exhaustivité, ils proposent une définition détaillée des rôles et contributions attendues suivant les différents niveaux de management (dirigeant, supérieur, intermédiaire et de proximité). Plus que des valeurs, ils s'attachent à mettre en évidence des pratiques, des gestes managériaux, voire des compétences identifiées sous un angle très opérationnel. Là où les chartes de valeurs édifient une forme d'approche unifiée, les référentiels de pratiques segmentent volontiers la population managériale en distinguant les contributions propres à chaque niveau.

Si les chartes de management s'efforcent de traduire une culture de management (ou de la prescrire, à défaut qu'elle existe vraiment...), les référentiels de pratiques formalisent une organisation du management. Les deux approches apparaissent donc bien distinctes, tant du point de vue de leur méthode que des objectifs immédiatement poursuivis.

Valeurs de management et référentiel de pratiques

DE L'INTÉRÊT DE FONDER ET CULTIVER UNE COMMUNAUTÉ MANAGÉRIALE :

Distinctes par leur méthodologie et leurs objectifs immédiats, les deux démarches partagent pourtant un certain nombre de points communs :

1) Pour l'une comme pour l'autre, l'intérêt est au moins autant dans la trajectoire suivie que dans le résultat final.

Les valeurs de management sont des repères qui ne peuvent prétendre à l'exhaustivité, et chacun peut se retrouver plus ou moins partiellement dans la sélection finale des quelques principes d'action jugés clés.

Le référentiel des pratiques traduit plus une situation idéale, vers laquelle on doit tendre, qu'un état réel des contributions effectives des managers.

Dés lors, si le résultat de ces approches est discutable ou par trop théorique, celles-ci demeurent-elles malgré tout utiles ? Oui, si l'on considère le processus de réflexion, d'analyse et de partage, qui préside à la réalisation de ces travaux, qui sont généralement effectués en s'appuyant sur des groupes de travail.

Chartes des valeurs et référentiels des pratiques s'avèrent de formidables creusets de réflexion autour de la pratique individuelle et collective du management, et contribuent ainsi, sinon à un parfait alignement, du moins à un rapprochement et une homogénéisation des postures et des activités d'animation des équipes.

2) Charte des valeurs et référentiel des pratiques ne sont véritablement utiles que s'ils constituent le déclencheur d'une dynamique de progrès autour des processus de management.

Chacun de ces dispositifs nécessite un ancrage dans la durée qui suppose un accompagnement sur différents volets : ainsi, la création d'une newsletter à l'attention des managers, la mise en place d'un dispositif de formation multimodale (sessions classiques, ateliers, coaching, etc.) ou encore la création d'une instance de type « observatoire des pratiques » constituent-elles des prolongements naturels à ces deux démarches.

Au final, la valeur ajoutée des chartes de valeurs et des référentiels de pratiques managériales est triple. Au-delà des spécificités de chaque approche, ces deux types d'initiative contribuent à développer les compétences, homogénéiser les pratiques et accoucher d'une culture commune de management.

La finalité pédagogique directe est certes relative : ne progressent effectivement que ceux qui participent au projet, et qui s'efforcent de prendre du recul sur leur propre savoir-faire. La convergence des pratiques, si elle peut être réelle, est toujours limitée par les spécificités des différents métiers et structures au sein de l'organisation.

L'émergence d'une culture managériale commune apparaît en revanche comme une issue quasi-garantie de ces approches.

Correctement menés, ces projets ont le mérite de nommer et qualifier précisément le périmètre managérial: le statut de « cadre » ne fait certes pas le manager et inversement, certains agents de maîtrise ou techniciens supérieurs, exercent effectivement des missions d'animation.

La conduite d'une équipe est un attribut majeur de la fonction de manager, mais que penser de la conduite de projet, de l'animation de réseaux ou encore de l'animation fonctionnelle d'une communauté métier ?

Et comment interpréter les différents niveaux de responsabilité managériale ? Un océan existe entre un cadre dirigeant et un manager de proximité, mais ne sont-ils pas unis, au fond, par un même ADN, un dénominateur commun de compétences et d'esprit de leadership ?

Par leur trajectoire de réalisation et par les espaces communs de réflexion et d'action qu'ils procurent, les chartes de valeurs et les référentiels de pratiques permettent de qualifier précisément ce qui fait l'identité du manager. Peu importe au fond que cette expression survalorise le rôle ou qu'elle en propose une image légèrement décalée avec la réalité. Le bénéfique est ailleurs : dans la conscience partagée que manager est un métier en soi, avec ses prérogatives et surtout ses devoirs.