Aude LEGIN

##### Master 2 Sciences du travail et de la société mention Ressources Humaines et Sociologie

Travail de validation du séminaire

ETHIQUE ET RESSOURCES HUMAINES

MANAGER EN TEMPS DE CRISE

#### Enseignent : Monsieur Yvon PESQUEUX

**Chaire de développement des systèmes d’organisation**

****

**Année universitaire 2009-2010**

Bref exposé sur la crise actuelle

La crise actuelle a débuté en août 2007 avec la crise des subprimes (crédit à risque avec un taux d’intérêt très élevé et qui a donc un rendement important pour le prêteur (la banque) afin de rémunérer le risque de non remboursement. Ce crédit est limité par la garantie hypothécaire prise sur le logement). Mais elle n’a pas été immédiatement ressentie.

S’il y a eu crise des subprimes c’est parce que les banques américaines n’ont pas pris assez de sûretés. Elles accordaient des crédits à des ménages non solvables. Les banques ont mélangé ces crédits avec d’autres crédits et pouvaient vendre un ensemble de crédits à des banques du monde entier. Les subprimes se sont retrouvés aux quatre coins du monde. Les banques ayant acheté un « pacquage » ont commencé à se retrouver en difficulté à partir du moment où les ménages américains ont commencé à ne plus honorer leurs dettes

Les banques se retrouvant en difficultés ne pouvaient plus accorder de crédit aux entreprises. A partir de ce moment, les entreprises se sont également retrouvées en situation difficile. D’où les séries de licenciements, les mises au chômage technique partiels notamment dans le secteur de l’automobile, la chute brutale du chiffre d’affaires, les faillites en série d’entreprises, la baisse du pouvoir d’achat, du moral des ménages.

Les banques étaient également réticentes à accorder des crédits aux ménages ce qui a entrainé une chute d ans le secteur de l’immobilier.

Certaines banques refusaient d’accorder des crédits même après le plan de sauvegarde de 360 milliards d’euros de l’Etat Français en octobre 2008.

La crise a commencé à se faire ressentir après la faillite de la plus grosse banque américaine Leman Brother et le sauvetage d’AIG (le leader mondial de l’assurance) par l’Etat Américain.

Nous pouvons dire que la crise financière et économique a entrainé une vraie crise sociale. Les entreprises se retrouvant en situation difficiles ont été obligées de licenciée ou baisser les salaires et même les geler pendant un certain temps. Et dans le secteur de l’automobile, les constructeurs ayant trop de stocks ont dû instaurer du chômage partiel même pour les cadres.

Aujourd’hui, 2 ans et demi après le début, la crise est loin d’être terminée même s’il y a des signes de reprise. Il y a toujours des licenciements, des faillites d’entreprises. L’Union européenne et la France ne sont plus en période de récession (il y a récession lorsqu’une économie connaît pendant deux mois consécutifs une baisse de son PIB (Produit Intérieur Brut)).

La crise du management s’est accentuée avec la crise financière et économique. En période de crise, les entreprises doivent décider, gérer dans l’urgence. La crise du management dure depuis quelques années. En effet, les outils utilisés sont trop sophistiqués et parfois dépassés puis dans certaines entreprises, on peut ressentir un mal-être. Les exemples les plus flagrants sont France Telecom et Renault. L’homme n’est plus au centre des stratégies managériales. Ce qui compte, pour les entreprises c’est la rentabilité, le paiement des actionnaires sinon ces derniers vont retirer leurs capitaux et le réinvestir ailleurs.

**MANAGER EN TEMPS DE CRISE**

**INTRODUCTION**

La crise ne change en rien le rôle du manager mais elle en exacerbe toutes les exigences du rôle. Parce que finalement, quand nous ne sommes pas en situation de crise, nous sommes dans une espèce de situation de croisière et de croissance régulière, finalement tout semble se passer tout seul. Il n’y a pas de grandes difficultés de management. Tout le monde à l’impression que si on réussi c’est grâce à soi-même en sous-estimant l’importance de la croissance et du marché.

Il est vrai que lorsque nous entrons dans une période de grandes difficultés économiques, nous retombons sur les aspects les plus structurants, les plus importants et les plus cruciaux de l’activité de manager.

L’ouvrage aborde, diffuse un message aux managers : C’est leur engagement personnel qui va permettre à leurs équipe de surmonter ces situations difficiles. Mais cela pose des questions complexes. Le manager doit être présent, être sur le terrain, engagé personnellement. Alors que lui-même vit les mêmes angoisses, les mêmes anxiétés, la même tendance au repli sur soi. Donc, c’est pour le manager une situation difficile à vivre.

Cet ouvrage ne donne pas de solution miracle car il n’en existe pas. Mais il positionne les problèmes de management en temps de crise à un niveau pertinent c'est-à-dire celui de l’engagement des managers et quelque soit leur niveau de responsabilités.

(retranscription de la présentation de l’ouvrage à l’ESSEC)

PROBLEMATIQUE

Comment manager en temps de crise ? Comment être un manager en temps de crise ?

Postulats et questions de l’auteur

* Postulats
* Le livre traite-il de la crise du management ou du management en temps de crise ?
* Pour se sortir de la crise, les entreprises doivent changer leur mode de management, de changer de regard, observer les phénomènes sous des angles différents.
* Manager en temps de crise, c’est prendre les bonnes décisions, développer des pratiques pertinentes, se comporter de manière efficace dans des situations que personne n’a jamais vécues.
* Des chutes brutales de l’activité perturbent totalement la mission des managers : revoir leur manière de communiquer, accélérer les licenciements, réorganisation de l’entreprise, modification de leurs diverses politiques.
* Le management n’est pas un modèle à appliquer mais plutôt un ensemble de théories, de manières d’aborder chaque situation.
* La crise n’est pas seulement un élément du contexte de la crise du management mais elle est le contexte.
* il n’y a que les historiens qui peuvent trouver des solutions aux crises mais pour les crises passées, qui peuvent repérer les éléments qui ont déclenché la fin d’une crise.
* Il n’existe pas de solution idéale à la crise. Il n’existe pas de miracle.
* Le manager est l’affaire de tous les acteurs de l’entreprise.
* L’humain doit être placé au cœur de la stratégie. Il ne doit pas être désigné comme bouc émissaire.
* Questions que se pose l’auteur

Tout au long de l’ouvrage, l’auteur se pose plusieurs questions auxquelles il va essayer d’y répondre au fil des différentes parties :

* La crise n’est-elle que le résultat des déboires économiques ou faut-il prendre en compte d’autres variables ?
* Comment changer les méthodes de management en temps de crise ?
* Pourquoi il y a-t-il crise du management ?
* Pourquoi cherche t’on des solutions là où cela nous parait le plus simple, le mieux éclairé ?

Biographie de Maurice THEVENET

* Formation :

⮡ Agrégation en sciences de gestion
⮡ Habilitation à Diriger des Recherches en gestion.
⮡ Thèse en Sciences de Gestion.
⮡ Licence de Droit et de Théologie.
⮡ Diplômé de l’ESSEC

* Thèmes de Recherche :

⮡ Implication dans le travail et dans l'entreprise

⮡ Culture organisationnelle

⮡ Développement de management

L’auteur est professeur au CNAM (directeur de la chaire administration et gestion du personnel) et à l’ESSEC dont il fut le directeur.

Maurice THEVENET a publié 21 ouvrages dont le premier date de 1986 (Audit de la culture d’entreprise aux éditions Organisation) et une soixantaine d’articles dont le premier date de 1992 dans la revue Française de Gestion.

L’auteur est membre de 11 comités de lecture.

Parallèlement à son carrière universitaire, l’auteur mène une activité de conseil international en gestion des ressources humaines, management ((consultant chez General Motors Europe, Honeywell, Volvo, Carnaud-Metalbox), (chroniqueur pour le site internet RHinfo.com et pour les journaux La Croix et La Lettre du Cadre)).

Résumé du livre

**Introduction  du livre**:

Les managers dans la tourmente :

En temps de crise, la fonction de management est totalement chamboulée du fait de la chute brutale de l’activité, du manque de perspective. Le manager doit changer sa manière de communiquer, l’entreprise doit modifier son organisation et ses politiques, procéder à des licenciements.

En temps de crise, le manager a un rôle clé dans l’entreprise, il voit ses pratiques complètement changées. Il est très souvent sollicité par ses collaborateurs sans pouvoir toujours les satisfaire, répondre à leurs attentes. On lui demande toujours plus et il n’a pas toujours les clés en main pour répondre à toutes les demandes.

Ce livre traite autant de la fonction de management que du manager et est divisé en trois grandes parties. La première traite du contexte de la crise économique et managériale ; la seconde aborde les éléments constituant la crise et dans la dernière partie, l’auteur propose aux acteurs des clés des solutions pour pouvoir essayer de sortir de la crise.

|  |
| --- |
| **PARTIE I : LE CONTEXTE DE LA CRISE** |

Nous nous trouvons en période de crise économique, financière mais aussi managériale. En effet, la chute de l’activité bouleverse le mode de management des entreprises au quotidien.

Pour bien comprendre, aborder la question du management en temps de crise, il faut prendre en compte trois éléments : la crise en elle-même car elle a des répercutions sur le fonctionnement quotidien de l’entreprise et des relations humaines en son sein ; le phénomène de crise ; le management lui-même.

**Chapitre 1 : Une crise lourde aux multiples incidences**

Une crise a toujours des conséquences plus ou moins importantes dans une économie et sur le fonctionnement des entreprises. Ces conséquences sont multiples :

* Une économie sinistrée

Depuis le début de la crise que nous traversons actuellement, certains secteurs d’activité sont particulièrement touchés comme ceux de l’automobile (la baisse brutale des ventes entraine du chômage technique partiel car il y a trop de stocks), de l’immobilier (car les prix sont trop élevés, les banques refusent d’accorder des crédits aux ménages et il y a aussi la baisse du pouvoir d’achat) et du secteur financier. Mais il y a aussi d’autres secteurs comme la mode (difficultés rencontrées par la marque de luxe Christian La Croix), les services, les spectacles qui sont touchés mais c’est moins visible du grand public car ce sont les trois secteurs précédents qui embauchent le plus de monde.

L’élément le plus marquant de cette crise c’est son caractère brutal. En effet, les ventes ont lourdement chutées et ce brusquement. Il y a eu un effet de surprise. Ces chutes brutales ont eu de terribles conséquences : licenciements, chômage partiel, fermeture d’entreprises, chute du moral des ménages et du pouvoir d’achat. Nous somme dans un contexte de « déprime » (p.18).

* Evolution des approches stratégiques

La crise oblige les managers à réorganiser leur entreprise. Le manager ne doit plus s’intéresser qu’aux questions des ressources humaines mais il ne doit que se préoccuper que des urgences comme par exemple récupérer du cash pour payer les salariés, s’occuper que des projets commencés (ceux qui sont immédiatement opérationnels, dont on attend des « économies et des fruits » rapidement).

* Nécessité fait loi

Les dirigeants ne doivent pas s’attarder sur des projets secondaires. La crise est une réelle menace pour les entreprises. La menace change le comportement des individus, les pousse à agir pour survivre. La nécessité conduit à des attitudes et à des réactions différentes. Tous les individus ne réagissent pas de la même manière. Les individus peuvent adopter des attitudes incompréhensibles. D’où l’expression de l’auteur « Nécessité fait loi ».

* L’attitude des clients et son impact

Les clients prenant une part de plus en plus importante dans le développement de l’activité des entreprises (notamment dans le secteur du service) et participent à l’expérience de travail du salarié (exemple : le travail de téléopérateur), leur attitude aura alors un impact dans l’activité des entreprises (ex : réaction des clients de la Société Générale après l’affaire Kerviel en janvier 2008 et ceux de la Caisse d’Epargne après la perte très importante ses revenus qui se chiffre en centaines de million d’euros). Il y a eu une perte de confiance en ces deux banques ce qui leur a fait perdre des clients.

Ces situations de mécontentement des clients entrainent des tensions supplémentaires que doivent gérer les managers.

* La schizophrénie producteur/consommateur

L’auteur prend l’exemple des sondages sur le travail dominical. En tant que citoyen, on est d’accord pour que les magasins ouvrent le dimanche. En tant que consommateur, nous ne voyons pas d’inconvénient d’aller faire nos courses le dimanche mais en revanche, nous ne sommes pas du tout favorable pour aller travailler régulièrement le dimanche.

* La crise, une opportunité ?

La crise n’a pas que des mauvaises conséquences. Certes elle touche profondément, comme nous l’avons vu auparavant, certains secteurs mais en revanche, elle permet à certains secteurs de renforcer leur activité comme la restauration rapide.

La crise oblige les salariés à compléter leur formation et à renforcer leurs compétences s’ils veulent aborder au mieux le marché du travail, très réduit en temps de crise.

**Chapitre 2 : Les cinq étapes d’une crise classique**

L’auteur distingue cinq étapes dans une crise qui s’enchainent naturellement : le déni, le bouc émissaire, l’assommoir, la révolte et la renaissance.

* Le nuage de Tchernobyl ou le « déni d’initié »

En France, l’effet de surprise a son origine de la dénégation de la part des institutions financières et des dirigeants. Selon Maurice THEVENET, la dénégation est la première étape d’une crise. Pourtant des experts avaient annoncé la crise mais n’ayant pas su donner de date de début exact, ils n’ont donc pas été pris au sérieux par les institutions financières et les dirigeants. De plus, ces derniers ce sont crus inébranlables, intouchables même si la crise devait arriver. Ils n’ont pas voulu se préparer au pire.

* Le bouc émissaire, ou « Sus aux responsables » !

Dans toute situation de crise, une ou plusieurs personnes doivent êtres nommées responsables de cet état. Les premiers responsables de la crise actuelle sont les hegde funds puis viennent en second lieu les banques américaines. La seule vertu du bouc émissaire est de liée un groupe face à un ennemi commun.

* L’assommoir, ou la redécouverte de la brutalité

En situation de crise, les mauvaises nouvelles s’enchaînent que ce soit dans la vie professionnelle (baisse ou gel des salaires, chômage partiel, annulation de certains projets d’investissement) ou dans la vie personnelle (recalcule des revenus pour la retraite, report de certains gros achat, de déménagement).

En général, cette période d’assommoir s’accompagne de la disparition des revendications sociales car on cherche à assurer sa propre protection et de diverses suppressions comme celles de déplacements professionnels, des recrutements. Toute dépense doit être validée préalablement par la direction.

* La révolte, ou aux armes !

Quand une situation devient insoutenable, la révolte est une issue possible. La révolte peut prendre plusieurs formes : grève, manifestation, saccage, séquestration, dégradation du matériel…

* La renaissance, ou « place aux vrai talents »

Toutes les crises ont une fin mais il n’y a que les historiens qui sont en mesure de la prédire, de déterminer les éléments déterminants et significatifs qui vont déclencher la sortie de la crise.

C’est dans cette période de renaissance qu’apparaissent les nouveaux talents que la crise a permis de révéler. Le manager doit pouvoir les repérer, leur permettre d’évoluer. Ces nouveaux talents sont les individus qui ont pu se démarquer durant la période de crise.

**Chapitre 3 : La crise larvée du management**

On assiste actuellement à une crise du management au niveau de son image, de ses valeurs et de ses méthodes.

* L’entreprise, quelle entreprise ?

Aujourd’hui, l’entreprise est très mal connue du grand public comme le démontre la moyenne obtenue au questionnaire proposé par la FNEGE (Fondation Nationale pour l’Enseignement de la Gestion des Entreprises) en septembre 2008. La moyenne du test est de 6/20.

* L’entreprise et le sens du collectif

Au sein de l’entreprise, né du collectif car ce lieu « procure une expérience sociale de contact, d’interaction et de collaboration » (p.43). Le collectif est favorisé par des formations et le travail en équipe entre autre.

* Le management et ses outils

La crise du management est liée aux outils de plus en plus sophistiqués utilisés pour gérer le personnel (système de gestion des compétences, d’évaluation des performances, de repérage des potentiels…).

L’auteur donne deux approches qui analysent l’entreprise :

* l’approche mécaniste où l’entreprise est vue comme une machine. On peut associer à cette approche le taylorisme ou la bureaucratie. L’individu est rationnel
* L’approche personnaliste dans laquelle l’individu est placé au centre de l’analyse. C’est grâce aux compétences des individus que l’entreprise est performante.

Selon l’auteur, s’il y a crise du management c’est parce que les managers sont trop mécanistes c'est-à-dire qu’ils n’arrivent pas à gérer les émotions des salariés (angoisse, peur, stress, colère…).

|  |
| --- |
| **PARTIE II : DES ELEMENTS POUR COMPRENDRE LA CRISE** |

L’auteur répertorie trois catégories d’éléments majeurs :

* les conséquences naturelles sur le management des problèmes d’activité engendrés par la crise.
* L’inadaptation des théories, pratiques et approches du management
* Les réactions de la personne dans la crise et leurs conséquences dans les relations humaines.

**Chapitre 4 : L’activité de l’entreprise en crise**

En matière d’activité, deux éléments essentiels caractérisent une crise :

* Les manques

Il y en a cinq

* Le cash ou le crédit : Le crédit est l’argent qui permet aux entreprises de vivre au quotidien. Si les banques refusent de leur accorder des crédits alors les entreprises ne peuvent plus fonctionner et elles ont deux choix : chômage partiel si elles ont encore des liquidités ou faillite si elles n’en n’ont plus.
* Quand les clients se font rares : Cela se caractérise par une chute de l’activité. Cette situation est assez difficile à gérer pour le manager car il n’y a pas de solution pour lutter contre la réduction de la clientèle.
* Le moral en berne : En temps de crise, le meilleur indicateur est le moral des ménages et celui des dirigeants. Il est évident que le moral de ces deux catégories est au plus bas durant une crise (baisse du pouvoir d’achat et licenciement pour les premiers, chute brutale de l’activité et pas de perspective d’avenir pour les seconds).
* L’écroulement des repères : Pendant une crise, nous perdons nos repères, manquons totalement de référence. Nous ne savons plus quoi penser, repérer l’essentiel de l’accessoire. Trop d’informations sont diffusées dans les médias.
* Un avenir dans le brouillard : Pendant des temps de crise, nous ne savons pas de quoi sera fait le jour d’après. Il y a clairement un manque de perspectives. Depuis le début de la crise en 2007, les experts repoussent sans arrêt la fin de la crise. D’abord, elle fut prévue pour le second semestre de 2008, puis fin 2009 et pour finir début 2010. Est-on réellement sorti de la crise aujourd’hui ?
* Les actions à entreprendre

Du fait qu’il existe différentes catégories de manque, le champ d’actions sera d’autant plus important.

* S’ajuster aux circonstances : Les entreprises doivent ajuster leurs ressources à la production. Donc les actions à entreprendre sont la fin des recrutements et en particulier, elles n’ont plus recourt à l’intérim puis elles établissent des plans de licenciements économiques. En second lieu, les entreprises se réorganisent entièrement. Le troisième ajustement est de type financier. Les entreprises économisent le plus possible car les crédits bancaires sont de plus en plus difficiles à obtenir en temps de crise.
* Donner du sens : Comme l’homme vit de symboles ou de sens, il est d’autant plus important, en temps de crise, d’entreprendre des actions symboliques pour marquer les esprits, motiver les salariés. Voici quelques exemples

⮡ Ne pas organiser de séminaires fastueux alors que l’entreprise vient d’être sauvée par le gouvernement (le cas d’IAG aux Etats-Unis)

⮡ Supprimer certains déplacements ou choisir une catégorie d’hôtel inférieure à celle de d’habitude

⮡ Reporter les projets d’investissement qui ne seraient pas rémunérateurs dans l’immédiat.

⮡ Arrêter les recrutements et licencier en dernier recours.

⮡ Revoir l’organisation de l’entreprise

⮡ Valider toutes les dépenses par la hiérarchie

⮡ Revoir certains modes de rémunération et de rétribution du comité d’entreprise.

* Préparer la sortie de crise : Le meilleur moyen de se préparer est la communication. Le but est de rassurer les salariés et de recréer des relations humaines. L’entreprise ne doit pas interrompre les recrutements. Le manager doit entreprendre des actions pour réorganiser, motiver et repérer les potentiels.

**Chapitre 5 : Les approches du management : des principes dépassés**

Selon l’auteur, le management a emprunté des notions à plusieurs disciplines comme la sociologie ou l’anthropologie.

Ces approches datent de la fin de la crise de 1929 et de la seconde guerre mondiale. Une des causes de la crise du management est l’inadaptation des théories et des pratiques. Ce qui était valide il y a 50 ans ne l’est plus aujourd’hui car d’importants changements sont intervenus.

Trois notions sont remises en cause par l’auteur :

* Les limites du concept de reproduction

La grosse majorité des entreprises ont tendance à reproduire les choses du passé ou imiter les entreprises qui fonctionnent très bien. Mais ce qui marchait dans le passé n’est plus forcément efficace dans le présent ou le futur. Il n’y a plus d’anticipation.

Le fait de reproduire ou d’imiter n’est-il pas une origine de la crise ?

* Le changement et les 3 P

Depuis une dizaine d’années, la notion de changement est ancrée dans toutes les têtes des managers. Le changement a trois composantes : les 3 P (process, participation et pilote).

 ⮡ Process : Depuis vingt ans de nouveaux process ont été mis en place pour aller plus vite dans la production, garantir une meilleure qualité et fiabilité de la production, avoir une meilleure intégration des informations collectées et répondre plus facilement aux exigences de certification et d’accréditation.

 ⮡ Participation : La participation permet aux acteurs de l’entreprise de s’approprier le changement.

 ⮡ Pilote : c’est tester et expérimenter de nouvelles actions qui permettent le changement.

* Une vision mécaniste du changement

S’il y a une vision mécaniste du management, c’est parce qu’elle est utile et rassurante pour trois raisons :

* elle apporte un sentiment de maîtrise des évènements
* elle permet l’utilisation de plusieurs outils. Nous ne sommes jamais allés aussi loin dans la perfection des outils de management.
* elle permet aussi de supprimer les incertitudes.

**Chapitre 6 : La personne dans la crise**

Le management « tente d’influencer les comportements d’un collectif pour atteindre un résultat, même si ce n’est pas toujours la manière dont est vécue la mission par ceux qui l’exercent » (p.73). Ce chapitre fait ressortir trois éléments qui permettent de mieux comprendre la crise managériale.

* Les besoins des personnes

⮡ Acquérir : Tout être a besoin d’acquérir, de cumuler des biens matériels et immatériels. La crise a remis en cause ces besoins. En effet, en temps de crise, les individus se résignent à consommer et préfèrent épargner.

⮡ Comprendre : L’individu a besoin de comprendre, de décrypter l’univers dans lequel il se trouve. Mais la crise vient chambouler les individus car le monde dans lequel nous vivons est profondément transformé. Notre façon de penser, de voir les choses est changée.

⮡ Se sécuriser : L’homme a sans cesse besoin de se sentir à l’abri, en sécurité que ce soit dans sa vie professionnelle ou dans sa vie personnelle. Mais les entreprises ne se préoccupent pas toujours de ce besoin qui est selon MASLOW, un besoin essentiel (deuxième position sur la pyramide de Maslow).

⮡ Etre en relation : L’homme a besoin d’être en relation en permanence. Mais ces relations peuvent être déstabilisées par une crise.

* Les stratégies et les 3 R

⮡ Le repli : En général, c’est la première attitude que choisi l’individu en temps de crise. Il peut prendre plusieurs formes : dépression, la soumission aux règles ou l’apathie.

⮡ La révolte : Les individus se révoltent pour exprimer leur colère, leur peur, leur souffrance.

⮡ Le retournement : C’est une sorte de nouveau départ. Les individus cherchent de nouvelles directions à suivre. Le retournement a des effets positifs mais aussi négatifs.

* Manager, une affaire de relation

Le manager doit arriver à maintenir du collectif, de bonnes relations au sein de l’entreprise mais il doit aussi éviter d’éventuels conflits, luttes.

⮡ Quand la suspicion gagne : En période de « beau temps » manager est une fonction qui ne rencontre pas ou peu de difficultés. En revanche, en période de crise, cette fonction devient plus difficile car les relations au sein de l’entreprise sont tendues, chacun lutte pour sa survie, on ne se fait plus confiance car certaines promesses ne sont pas respectées.

⮡ La rupture des contrats : Ce contrat fait référence à un modèle de relations humaines. En temps de crise, on a pu remarquer que plus personne n’est attaché à personne. Il n’y a plus de solidarité.

**Chapitre 7 : Prendre acte de la mutation de l’entreprise**

* Difficultés à accomplir une œuvre collective

En temps de crise, les objectifs qui ont été fixés avant le début de la crise sont difficiles à atteindre ou l’entreprise n’est plus du tout en mesure de les atteindre car il y a une réduction de la clientèle, il n’y a plus de perspective.

Travailler dans certains secteurs d’activités comme l’automobile ou le luxe est source de statut social. La crise prive de ce statut à cause du chômage partiel, de la baisse de la clientèle, des licenciements fréquents. Cela a pour conséquence de démotiver les salariés. De ce fait, il se peut qu’il n’y ait plus de collectif.

* L’entreprise, un collectif de personnes en relation

Une entreprise est un ensemble de salariés qui sont en relation les uns avec les autres. La fonction de management a pour but de gérer ce collectif et de le rendre le plus productif possible.

* Un besoin vital de perspective

Un collectif pour être motivé, impliqué a besoin de perspectives. Sans perspective, les entreprises ne sont plus innovantes et elles ne feront que reproduire ou imiter.

* Manager, un rôle devenu plus complexe

Pendant des temps de crise, le manager est plus sollicité qu’en temps ordinaires. Les salariés le consultent pour être rassurés, lui poser toutes sortes de questions pour lesquelles il n’aura peut être pas de réponse. Il est là également pour réorganiser l’entreprise. Mais le manager est souvent considérer comme le bouc émissaire car cela serait de sa faute si l’activité chute, que l’entreprise perd de la clientèle car il n’a pas su vraiment anticiper la crise.

* La crise du management

Elle est bien présente depuis de nombreuses années mais on s’en est aperçu qu’avec le début de la crise actuelle. Les entreprises n’ont plus voulu moderniser, transformer cette fonction car elles considèrent qu’il y a d’autres fonctions plus importantes comme le marketing ou la finance par exemple.

* Les difficultés à affronter

On a de plus en plus besoin de management, mais il y a de moins en moins de personnes qui détiennent les compétences nécessaires mais surtout qui ont envi d’exercer cette profession. De nos jours et ce depuis des décennies, il n’y a que du management à distance alors que la présence des managers est indispensable.

Les managers doivent aussi gérer les « divas » (p.92). Ce sont des salariés experts ou à hauts potentiels qui préfèrent travailler seuls. Il doit également gérer les groupes de projet. C’est une tâche difficile car dans ces groupes, il y a plusieurs compétences.

* L’activité managériale est-elle devenue inutile ?

Depuis quelques années, les entreprises utilisent des outils de gestion de plus en plus sophistiqués. Elles donnent l’impression de vouloir éradiquer la fonction de management. Selon elles, les tâches et les fonctions de chacun sont tellement bien définies qu’il n’est plus nécessaire d’avoir de l’animation et de la coordination, une des fonctions principales du manager. Les salariés ne désirent plus de leader et d’autorité.

Dans ce cadre là, la mission des managers ressemble plus à de la souffrance qu’à du plaisir.

De plus, les managers n’ont pas toujours les réponses aux questions qui leur sont posées et ne peuvent pas non plus répondre aux attentes des salariés car ils ne possèdent pas tous les outils nécessaires.

**PARTIE III : LES CLES POUR SORTIR DE LA CRISE**

On ne peut pas vraiment déterminer les déterminants de la fin d’une crise et une date précise. On ne pourra les identifier qu’une fois la crise derrière passée.

Les crises sont différentes les unes des autres donc on ne peut pas regarder ce qui s’est produit dans le passé pour appliquer dans le présent ou le futur.

L’auteur propose quelques clés pour essayer de sortir de la crise et essaye de les appliquer aux différents acteurs concernés par le management dans la crise.

**Chapitre 8 : Manager en temps de crise**

L’auteur distingue cinq principes qui servent de base dans le management en temps de crise qui sont les suivants :

* La communication

La communication est un problème et non une solution :

* On ne trouve jamais le bon équilibre entre trop communiquer et ne pas assez communiquer.
* il ne suffit pas de dire les choses pour qu’elles soient entendues, comprises, acceptées et intégrées.
* Son efficacité dépend de l’état émotionnel dans lequel se trouve le ou les receveur(s).

Si la communication est un problème comment améliorer son efficacité ?

* Améliorer la qualité des relations humaines.
* Développer d’autres modes de communication (ex : e-mail, réunions)
* La présence des dirigeants et des manager est de loin la solution la plus efficace.
* La régularité, la persévérance.
* L’opportunité des chocs salutaires

« On avance plus vite quand on a une épée dans le dos » (p.102). La menace et le besoin de survie pousse les gens à être beaucoup plus efficaces.

* L’implication

L’implication des salariés permet aux entreprises de surmonter les obstacles causés par la crise alors qu’un manque d’engagement de leur part ne permet pas de résister à des périodes troublées.

L’implication est favorisée part :

* La cohérence des actions entreprises par le manager. En effet, si les salariés ne les comprennent, ils ne seront pas motivés pour agir.
* La réciprocité qui découle de la qualité des relations humaines au sein de l’entreprise au travail.
* L’appropriation du travail. On aura tendance à plus s’impliquer si l’on est propriétaire de son travail.
* L’ouverture

Par des temps difficiles, les individus on tendance à se renfermer sur eux-mêmes. Une entreprise sera efficace si elle est tournée vers l’extérieur, cherche de nouvelles opportunités.

L’entreprise doit également développer la veille dans son secteur d’activité.

* La stabilité

Pour changer, surmonter une crise une entreprise doit avoir beaucoup de stabilité que se soit en terme d’environnement, de culture, de relations et ressources humaines.

Maintenant, nous allons voir comment manager en temps de crise avec l’aide de ces outils, principes.

**Chapitre 9 : La nouvelle place de l’entreprise au sein de la cité**

Comme l’atteste les résultats du questionnaire de la FNEGE, le grand public ne connait pas ou très mal le monde de l’entreprise. De plus, les individus n’en n’ont pas toujours une bonne opinion.

Pour améliorer leur situation, les entreprises devront prendre des décisions symboliques et se montrer plus citoyennes.

* Une place ambigüe dans la société

Comme nous l’avons vu, l’entreprise est mal connue du grand public et même nous avons très souvent des idées reçues qui ne sont pas toujours proches de la réalité. A cause de notre mal connaissance, les entreprises sont vite considérées comme les boucs émissaires, comme les responsables du mal-être général alors qu’en réalité elles essayent de tout faire pour limiter les dégâts.

* Les décisions symboliques de l’entreprise

Cela doit être des décisions qui véhiculent du sens. A commencer par revoir la rémunération des dirigeants puis annuler les dépenses futiles.

* L’entreprise citoyenne

Elle est citoyenne par les décisions symboliques, parce qu’elle est un lieu de stabilité et aussi parce que l’entreprise participe à des grands enjeux sociaux et sociétaux. Mais avant tout, les entreprises ne doivent pas arrêter d’avoir recours à l’intérim même en temps de crise pour ne pas ternir encore plus leur image.

**Chapitre 10 : Les nouvelles valeurs du management**

Ce chapitre développe les nouveaux principes sur lesquels est fondé le management.

* Favoriser l’innovation

Pour les entreprises, la crise peut être une vraie opportunité d’innovation et de créativité à condition qu’elles profitent de la situation. En effet, c’est dans des situations de menace que l’on découvre des forces et des capacités d’agissement que l’on n’imaginait même pas et c’est également dans des situations de crise que l’on peut se débarrasser des vieilles habitudes acquises en période de stabilité économiques

* Se débarrasser des vieux réflexes

L’auteur donne deux exemples de réflexes :

⮡ Le benchmarking : En temps de crise, les entreprises n’ont pas le temps d’analyser en détails toutes les décisions, et d’attendre que tous les collaborateurs proposent des solutions.

⮡ Le management du changement : Une fois de plus, il est question du temps qu’en période de crise les entreprises n’ont pas forcément.

* Faire du symbolique

⮡ « L’appel su sens » : Le management est toujours emprunt de symbolisme mais en période de prospérité économique, nous avons tendance à l’oublier. En temps de crise, les salariés ont besoin de sens, de valeurs. Le meilleur exemple d’action symbolique est de revoir les rémunérations de certains dirigeants ou traders, supprimer les dépenses somptueuses, certaines voyages professionnels et les parrainages dont le retour sur investissement n’est pas certain.

⮡ Les Buts d’Ordre Supérieur : Dans l’entreprise, les acteurs agissent en poursuivant des buts d’ordre supérieur. L’auteur en distingue trois : Le premier concerne le métier (le savoir-faire, la capacité de l’individu à faire évoluer son environnement) ; le second les clients puis le dernier concerne les liens qui lient les individus les uns aux autres. Les BOS ne sont jamais remis en cause même en temps de crise et sont différents selon les individus.

* Sortir de la naïveté « du retour à l’éthique »

Tout le monde oublie qu’avant la crise, l’éthique était bien là. Mais il n’y avait pas tous ces licenciements, ces fermetures d’usines et les rémunérations pharamineuses des grands dirigeants et traders choquaient moins qu’en période de crise. La question que l’on peut se poser est pourquoi parle-t-on d’éthique uniquement en temps de crise et pas en période de prospérité ?

* Etre là

La présence des manager et de la direction est d’autant plus important en temps de crise car les salariés vont les voir pour se rassurer, demander des informations diverses et variées.

Il est d’autant plus dur de réapprendre à être présent car depuis quelques années, les managers ont pris l’habitude de communiquer par mail, par téléphone. On est en présence d’un management à distance car ils pensent que ce genre de management est moins perturbant (car ils ne font pas face aux réactions des salariés), plus maîtrisable.

**Chapitre 11 : Les nouvelles pratiques du management**

Si les entreprises veulent se sortir de la crise, elles doivent revoir leur politique de management. Et la direction doit être également plus impliquée dans la gestion des ressources humaines.

* La direction générale : l’exemplarité toujours

La direction est le reflet de l’entreprise et son implication est des plus importante dans toutes les démarches, les étapes du changement.

L’auteur prétend qu’il y aurait trois changements majeurs à opérer au niveau de la direction générale :

⮡ Un engagement plus important

⮡ Du management à tous les niveaux de la hiérarchie de l’entreprise

⮡ Une présence indispensable : La DG ne doit pas, en temps de crise sous prétexte de réduction budgétaire, supprimer les rencontres symboliques comme les vœux, la galette des rois. Les habitudes doivent juste être changées.

* La gestion des ressources humaines : le retour aux sources

En période de crise, la gestion des ressources humaines est bouleversée et les gestionnaires hésitent entre maintenir la GRH actuelle ou la modifier. En général, la gestion des ressources humaines doit être changée à trois niveaux :

⮡ Eviter les dérives technocratiques : C'est-à-dire qu’il faudrait rapprocher la GRH au plus près de la réalité du travail. C’est très bien, efficace d’utiliser des logiciels de gestion ultra sophistiqués mais est-ce que ces mêmes logiciels peuvent résoudre les problèmes personnels des salariés ?

⮡ De l’audace dans la gestion des carrières : le manager ne doit plus se contenter de répéter, reproduire ce qui a été fait les années précédentes sur la question de la gestion des carrières. Il faut de l’innovation, de la nouveauté.

⮡ Mettre en place de nouveaux critères de diversité

**Chapitre 12 : Accepter le rôle de manager**

Dans l’entreprise, sont également managers les chefs de projet, d’équipe, de service mais aussi les membres de la direction générale.

* Tout le monde n’est pas fait pour être manager

En effet, on ne possède pas tous les qualités, les compétences nécessaires pour devenir manager mais également l’envi et la motivation.

Il y a trois raisons qui poussent les individus à devenir manager :

⮡ une meilleure rémunération

⮡ un meilleur statut social

⮡ le pouvoir

En situation de crise, les entreprises ne peuvent pas tolérer d’avoir un manager qui n’assume plus son rôle. Car ces derniers doivent être en permanence engagé, présent sur le terrain, maintenir un bon climat social.

* De nouveaux rôles pour le manager

En situation de crise, la fonction de manager est enrichie de nouveaux rôles tels que :

⮡ Comprendre, rassurer ses collaborateurs et leur expliquer clairement la situation dans laquelle se trouve l’entreprise.

⮡ Gérer les émotions de ses collaborateurs (anxiété, stress, peur, angoisses, colère).

* Développer ses compétences de management

D’après certaines théories, le management ne s’apprend pas alors que dans la réalité c’est le contraire. En fait, ces théories n’ont pas tout à fait tord. A l’école il y a certaines choses qui s’apprennent mais il y en a d’autres qui s’apprennent avec l’expérience comme gérer son comportement (le manager est en première ligne de mire) et également gérer les émotions des autres.

**Conclusion du livre**

La crise impose un renouvellement des pratiques de management. Mais en fait tous les acteurs de l’entreprise doivent opérer une réflexion sur leur attitude car ils participent tous d’une manière ou d’une autre à l’activité de management.

* La « décision d’aimer »

L’auteur reprend les trois étapes de la vie d’un couple (aimer, la désillusion et la décision d’aimer à nouveau) et essaye de la transposer au niveau de l’entreprise. « Il y a des moments où il faut s’engager, travailler soi-même à l’amélioration des relations autour de soi et de la vie collective » (p.154).

* Une question d’attitude

Les attitudes du manager dans une organisation influence la marche de cette dernière. Mais le comportement de chaque acteur peu avoir d’une manière ou d’une autre avoir un impact sur le fonctionnement de l’entreprise. En période de difficultés économiques, chacun doit remettre en cause son attitude.

* L’étique de proximité au quotidien

L’éthique est en fait le comportement de chacun au quotidien. En situation de crise, les entreprises ne sont pas les seules à revoir leur politique. Tous les acteurs doivent s’interroger sur leur propre comportement au sein de leur organisation mais également en dehors.

* Vivre avec la crise, cela s’apprend !

La crise actuelle est bien différente des précédentes. Les individus ne peuvent pas se servir de ce qui a été fait dans le passé pour pouvoir s’en sortir. La crise actuelle remet tout en cause (la manière de travailler, les entreprises, l’économie, le marché.

Chaque acteur doit s’interroger sur son comportement, bien réfléchir avant d’agir, mesurer les conséquences de leurs actions. La crise actuelle change le comportement des individus.

Principales conclusions

Nous allons essayer de répondre aux questions de la problématique.

Pour répondre à la première interrogation, nous pouvons dire que pour manager en temps de crise, il faut ou il ne faut pas :

* Faire du symbolisme, entreprendre des actions qui ont du sens, qui véhiculent des valeurs.
* Revoir la manière de communiquer, l’organisation de l’entreprise.
* Plus impliquer les salariés dans la stratégie de l’entreprise en les plaçant au centre de la stratégie.
* Maintenir les relations internes.
* Favoriser l’innovation.
* Le principal c’est la présence quotidienne du ou des managers et de la direction générale dans l’entreprise.
* Ne pas licencier ou très peu et ne pas arrêter d’avoir recours à l’intérim.

Voici des points des éléments de réponse à la deuxième partie de la problématique (rappelle : comment être manager en temps de crise ?)

* Etre présent dans l’entreprise pour écouter, rassurer, informer les salariés.
* Etre attentif à son comportement car c’est lui qui est en première ligne et plus particulièrement en temps de crise.
* Garder son sang-froid : Maîtriser ses nerfs et avoir confiance en soi évite au manager de se replier sur lui-même et de se crisper sur son cœur de métier.
* Fixer tout de suite le cap
* Renforcer les liens de solidarité entre les différents acteurs de l’entreprise.
* Donner des outils pour comprendre la situation, des repères car ce qui est dit dans les médias est souvent flou ou inexact.
* Impliquer l’encadrement interne dans la communication interne. Il n’y a pas que le manager qui doit mener la mission de management. Il y a aussi les chefs d’équipe, de service, de projet.
* Redoubler d’effort pour saisir des opportunités commerciales.
* Bichonner les clients réguliers et les plus gros clients et diversifier la clientèle de l’entreprise.
* Faire des économies (baisser les salaires, supprimer les dépenses « inutiles ») sans que cela pénalise trop les salariés.

Discussions et critiques de l’ouvrage

* **Critiques**
* L’auteur ne nous donne pas sa propre vision sur la crise. Il donne uniquement des conseils, les raisons de la crise, des points théoriques. Même si c’est un livre facile à lire, qui nous permet de comprendre la crise du management, il aurait été intéressant de connaître son point de vue.
* Il n’a pas assez de recul. Le livre est sorti en mars 2009. Nous sommes encore dans la crise. Comme l’auteur l’a indiqué à la page 96 en introduction à la seconde partie, il n’y a que les historiens qui peuvent trouver des solutions aux crises mais pour les crises passées, qui peuvent repérer les éléments qui ont déclenché la fin d’une crise.
* L’auteur a une vision trop optimiste de la crise. Par exemple, en conclusion, il dit que l’on peut apprendre à vivre dans une crise.
* Plus particulièrement en temps de crise, les entreprises doivent réaliser des diagnostics internes pour repérer leurs forces et leurs faiblesses. L’auteur n’en parle pas. Mais ce n’est peut-être pas le sujet.
* L’auteur donne l’impression de rejeter tous les outils, méthodes et pratiques de management actuelles. Selon lui, il faudrait tout changer. En temps de crise, les entreprises n’ont pas le temps de s’intéresser à la question du changement. Elles devraient peut-être juste adapter les outils et les pratiques à la crise. Et ce n’est après être sorties de la crise qu’elles pourront prendre du temps pour revoir leur politique de management.
* Points positifs

- C’est un livre qui se lit facilement du fait qu’il soit court et que l’auteur n’utilise pas de vocabulaire trop technique.

- L’auteur utilise des faits de la vie de tous les jours pour illustrer ses dires.

- Ce livre permet de bien comprendre la crise du management ou le management en temps de crise.

Bibliographie

<http://www.lexpansion.com/economie/actualite-economique/les-9-bons-reflexes-pour-manager-par-temps-de-crise_175524.html>

<http://www.fnege.net/pdf/FNEGE-ETUDE-ENTREPRISE.pdf>