

## ARTICLES MANAGEMENT



### Mesurer le management : un impératif qui fait défaut en entreprise

<https://www.hbrfrance.fr/management/mesurer-le-management-un-imperatif-qui-fait-defaut-en-entreprise-60306>

Aurélien Rothstein

02 novembre 2023



**Pour certains, le management est la chaîne reliant le capital humain à la performance économique. Mais aussi étonnant que cela puisse paraître, le management n'est toujours pas mesuré.**

Le management est la grande science du dernier siècle. On ne compte plus le nombre de théories, de modèles ou même de [modes managériaux qui ont envahi nos organisations](#), l'une chassant l'autre au gré des cycles économiques. Dans l'inconscient collectif, le management est la chaîne indestructible qui relie le capital humain et [la performance économique](#). Pourtant, aussi étonnant que cela puisse paraître, le management n'est toujours pas mesuré. À tel point qu'aucune organisation ne sait réellement à quel prix est réalisée la performance, avec [les conséquences sur l'engagement des salariés](#) que nous ne connaissons que trop bien.

## La grande supercherie

« **Comment évaluez-vous le management ?** » Voici la question - naïve en apparence - que je pose systématiquement à toutes les organisations nationales et internationales avec lesquelles j'ai travaillé depuis une vingtaine d'années. **Dans 95 % des cas**, je reçois peu ou prou l'une de **ces trois réponses** (Sondage empirique auprès de plus d'une cinquantaine de grands groupes internationaux) :

- **65 %** - "L'atteinte des objectifs annuels"
- **15 %** - "Les résultats de l'enquête d'engagement"
- **5 %** - "Les compétences des managers"

**Dans le premier cas**, la confusion entre performance et management est ancienne et malheureusement très courante. Mais si une équipe atteint ses objectifs, est-elle pour autant bien managée ? Qui remettra en question un manager ayant des pratiques tyranniques si ses objectifs sont atteints ? Demandez à vos salariés, ils observent de près ces injustices dissonantes qui contribuent à leur désengagement.

Inversement, pourquoi cette même équipe mieux managée ne pourrait-elle pas délivrer deux fois plus que les objectifs qui lui ont été fixés ? **Cyniquement, le culte de la performance conduit les organisations à tolérer un certain manque d'ambition.**

**Le deuxième cas** est plus récent mais tout aussi sournois. Depuis l'émergence des notions de bien-être et de qualité de vie au travail, les organisations se sont presque toutes dotées d'enquêtes d'engagement. Outre les biais inhérents à ce type de démarche confidentielle, les résultats obtenus ne mesurent que la satisfaction des salariés à un instant donné.

**Or, nous savons que la motivation est multifactorielle.** Ainsi, un salarié peut tout à fait être satisfait de son travail pour des raisons qui n'ont rien à voir avec le management (par exemple, ses collègues ou la cantine). De même, un salarié peut exprimer son insatisfaction vis-à-vis de son manager sans pour autant que le management soit problématique (la politique salariale peut être en cause).

**Comme la performance, l'engagement est un indicateur retardé (lagging indicator) qui décrit les conséquences sans en analyser précisément les causes.**

**Quant au troisième cas**, il est évident qu'une évaluation individuelle ne reflète pas la performance collective. Si les tests divers (psychométriques, 360°, etc.) peuvent capturer certains traits du style de management du leader de l'équipe, ils ne décrivent pas le fonctionnement réel de l'équipe. Pire, ils cristallisent le dogme paternaliste du leader tout puissant qui, à lui seul, détermine ce qu'il advient au sein de l'équipe. Or, ce n'est pas parce qu'un leader est un très bon communicant que ses collaborateurs communiquent fluidement entre eux ! Les compétences individuelles du manager ne font pas nécessairement les compétences de l'équipe.

Généralement, après avoir répondu à ma question, mes interlocuteurs ajoutent un peu honteux qu'ils savent bien qu'aucune de ces méthodes ne reflète la réalité du management. **Faute de mieux, les organisations font "comme si" ces indicateurs leur permettaient de piloter l'activité managériale.** Cette grande supercherie serait risible si elle ne concernait pas la performance collective des organisations ni le bien-être au travail de la grande majorité des salariés. L'évaluation du management mérite bien mieux que ces ersatz de mesure qui perpétuent des pratiques dépassées et dont les premières victimes sont souvent les managers eux-mêmes.

## Le management ne concerne pas que les managers

**Comment mesurer le management en s’approchant au plus près du travail ?** La performance se joue avant tout dans le collectif. Bien que la grande majorité des processus RH soient individuels, c’est bien au sein des équipes que se construit au quotidien la valeur de l’organisation. Or, en sport comme en entreprise, une équipe de talents ne fait pas forcément une équipe talentueuse.

Grâce à une méthode de développement collectif (lire [“Bienvenue dans l’ère des compétences collectives”](#)), nous avons commencé à évaluer de manière participative le fonctionnement d’équipes diverses **au travers de 6 dimensions comportementales et 24 compétences collectives** qui sont compilées dans un index synthétique Power Team®.

En observant la qualité de ces “photos” d’équipes, nous avons pris conscience du niveau de précision et d’authenticité qui s’en dégageait :

- **La confrontation des perceptions** de chacun des membres de l’équipe permet de dresser un profil complet qui relativise la vision du seul manager et ouvre la voie du progrès collectif ;
- **Les écarts de perception** entre les membres de l’équipe permettent d’expliquer, puis de corriger, les désalignements et les non-dits ;
- **En étant consultés**, les membres de l’équipe s’approprient le management d’équipe et deviennent acteurs du collectif ;
- **Le manager**, soulagé d’abandonner sa posture inconfortable de seul responsable du fonctionnement de l’équipe, peut s’appuyer sur son équipe pour faire progresser les pratiques managériales.

***Il est important de noter que cette démarche inclusive ne dilue ni la responsabilité ni le leadership du manager, elle embarque simplement le collectif dans l’évaluation, le développement et la mise en œuvre de pratiques managériales vertueuses. Les managers pilotent ce processus, tranchent les décisions et sont ultimement responsables de leur bonne exécution.***

Les entreprises peuvent s’appuyer sur ces indicateurs pour évaluer la maturité managériale de leurs équipes opérationnelles et de leurs équipes projets. Les managers de ces équipes sont ainsi « objectivés » sur **deux indicateurs** :

1. **Le niveau de maturité managériale de leur équipe** (l’index Power Team®) qui reflète l’ensemble des pratiques mises en œuvre pour faire réussir l’équipe ;
2. **L’évolution du niveau de maturité managériale de leur équipe** (d’évolution de l’index Power Team®) qui reflète la démarche de progrès mise en place au sein du collectif

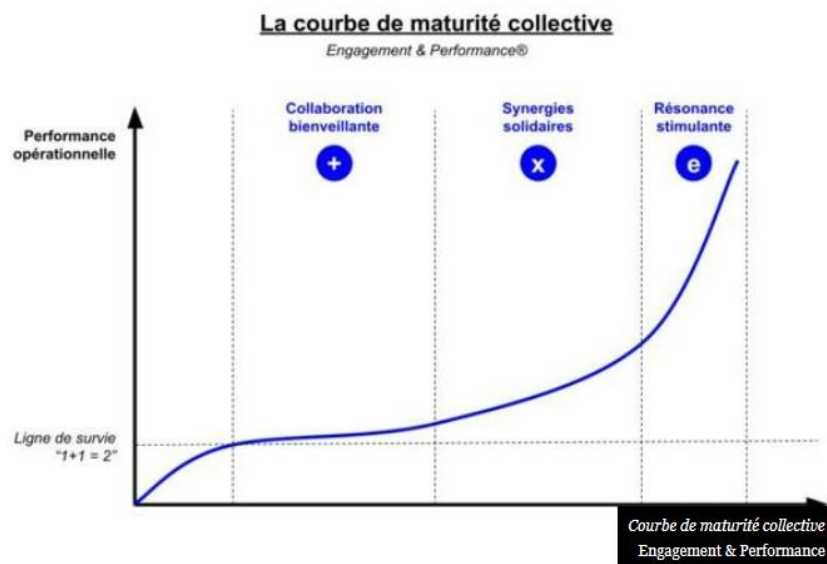
**L’évaluation du collectif par le collectif permet ainsi d’identifier des comportements concrets**, qui reflètent au mieux la réalité du travail, qui impliquent tous ses acteurs, et qui les incitent au développement continu.

## Les 3 phases de maturité collective

Le développement des compétences collectives influence directement la performance opérationnelle des équipes. Mais cette corrélation est loin d’être linéaire.

De manière schématique, **on peut distinguer trois phases de développement collectif**, chacune ayant sa propre dynamique :

- **La phase de collaboration bienveillante** permet à l'équipe de ne pas détruire de valeur. C'est la phase de l'addition : l'équipe vaut la somme des individus qui la compose. C'est dans cette phase de développement que les co-équipiers décident de mettre en commun leurs connaissances et leurs compétences au travers de processus informationnels simples (ex : réunion d'équipe, outil partagé, etc.).
- **La phase de synergies solidaires** donne l'opportunité à l'équipe de dépasser la collaboration pour générer des opportunités purement collectives. C'est la phase de la multiplication : l'équipe s'appuie sur son réseau de capacités pour démultiplier sa performance. Par exemple, une équipe de 15 personnes représente pas moins de 105 relations entre ses membres. Le potentiel du collectif prend une toute autre dimension lorsque chacun de ces binômes s'entraide, se répartit la charge de travail, co-résout des problèmes, se donne du feedback et s'encourage !
- **La phase de résonance stimulante** est en quelque sorte celle du dépassement. C'est la phase de l'exponentiel : surmotivés par le sens du travail et le plaisir à travailler ensemble, les membres de l'équipe entrent en résonance. Tout en se dépassant pour atteindre des résultats extraordinaires, ils libèrent leur énergie créatrice et partagent ensemble des émotions fortes. Ces équipes sont généralement constituées d'une diversité de leaders qui se sont longuement entraînés à travailler ensemble et ont développé cette capacité à optimiser en permanence l'utilisation de leur potentiel collectif en fonction du contexte. [Des études récentes montrent que ces "super-équipes"](#) peuvent générer jusqu'à 10 fois plus de performance qu'une équipe "normale" !



Dans un monde où l'individualisme isole les individus plutôt qu'il les rassemble, les organisations ont l'opportunité de remettre le collectif au centre de l'expérience collaborateur et d'aider les managers à développer leur équipe au travers d'outils adaptés. Aujourd'hui encore, le management ne peut exister sans collectif.