

Evaluer la qualité perçue du management :

Baromètre de la Qualité Managériale (S. Baggio, P. E. Sutter)

Introduction

Mesurer la qualité managériale en se plaçant du point de vue des collaborateurs est possible. Mais pas n'importe comment : à partir d'une double démarche, à la fois théorique et empirique. C'est tout le sens du Baromètre de la Qualité Managériale développé par la société m@rs-lab, conseil en management de la performance sociale. Ce baromètre s'appuie non seulement sur les travaux de Mintzberg, célèbre chercheur canadien connu pour ses travaux sur les organisations et le management. Il s'appuie également sur les travaux empiriques de praticiens de l'évaluation, Labbé et Landier, qui ont établi un référentiel multi-factoriel de mesure de climat social, constitué de facteurs relatifs à la perception par les collaborateurs de leur management.

Ce Baromètre de la Qualité Managériale est l'un des 7 indicateurs développés par la société m@rs-lab pour mesurer quantitativement la performance sociale des organisations.

Point théorique

Les travaux de Labbé et Landier (2005) sur la mesure du climat social comprennent un certain nombre d'éléments relatifs à la qualité du management. A partir de ces travaux, la société m@rs-lab a construit un référentiel constitué de 32 facteurs qui ont été compilés pour former un nouvel outil : le Baromètre du Climat Social, permettant de révéler la teneur de la performance sociale au travers de la mesure de la satisfaction (ou de l'insatisfaction) des salariés.

A partir de cet outil a été construit le Baromètre de la Qualité Managériale, objet du présent article. Ce dernier baromètre contient les irritants des familles B et D du Baromètre du Climat Social, respectivement relatives à la perception et au comportement de l'encadrement.

Faisant suite à la lecture des travaux de Mintzberg (2007), on s'aperçoit que les auteurs se rejoignent tout à fait sur les éléments de qualité managériale, rendant l'outil d'autant plus robuste. Toutefois, Mintzberg vient compléter certaines des dimensions managériales nécessaires à une évaluation plus précise de la contribution du management à la performance sociale. Voyons ce que propose Mintzberg.

Mintzberg (2007) définit dix rôles du manager au travail, regroupés dans trois grandes catégories :

- le rôle interpersonnel :
 - o la « figure de proue » (capacité à accomplir les obligations cérémoniales) ;
 - o le « leader » (exercice du leadership sur les salariés : motiver, encourager, s'adapter aux besoins, qualité des contacts, reconnaissance de son autorité, etc.) ;
 - o « l'agent de liaison » (entre les salariés et la hiérarchie, avec l'extérieur).
- le rôle lié à l'information :
 - o améliorer l'organisation, innover ;
 - o réguler (gérer les perturbations, les conflits, etc.) ;
 - o négocier.
- le rôle décisionnel :
 - o être le mieux informé ;
 - o répartir et diffuser les informations (+ qualité de la communication) ;
 - o être porte-parole.

Certains de ses éléments concernent directement le lien entre le salarié et le manager tels que constitutifs de la perception du management par les salariés.

Soit trois familles :

- A. Le leadership
- B. La régulation
- C. La communication

Or, il se trouve que certains facteurs de certaines familles des échelles de mesure de la performance sociale de m@rs-lab, construite sur le modèle de Labbé et Landier, mesurent justement les trois dimensions pré-citées :

B – Perception du comportement de l'encadrement :

- 6 - Définition des rôles respectifs du n+1 et du n+2 (A)
- 7 - Présence des managers sur le terrain (A)
- 8 - Respect manifesté envers le personnel (A)
- 9 - Capacité à animer et à réguler l'équipe (B)

- 10 - Capacité à faire progresser les personnes (A)
- 11 – Coexistence d’ordres et de contre-ordres (C)
- 12 – Clarté et exhaustivité des informations (C)
- 13 - Réponses aux questions et aux suggestions d’amélioration (C)
- 14 - Traitement des symboles (B)

C – Composition sociologique de l’établissement et représentation du personnel :

- 15 – Entente entre anciens et nouveaux (B)
- 16 – Existence de communautarismes (B)

D – Perception des méthodes de management :

- 20 – Etat du niveau des informations générales diffusées auprès du personnel (C)
- 22 – Qualité de l’accueil des nouveaux embauchés (B)
- 23 - Qualité des entretiens périodiques (B)
- 24 – Clarté des modes d’attribution des mesures salariales individuelles (C)
- 25 – Visibilité sur les possibilités d’évolution professionnelle ou hiérarchique (C)

La famille A compte seulement 4 facteurs contre 6 pour les deux autres familles, mais le contenu de ces irritants semble être représentatif de l’ensemble des éléments du leadership :

- exercice et reconnaissance de l’autorité : irritant 6 ;
- qualité des contacts : irritants 7 et 8 ;
- motiver et encourager : irritant 10.

En d’autres termes, les travaux de Mintzberg permettent de faire un regroupement nouveau des facteurs des échelles de mesure de la performance sociale de m@rs-lab pour mesurer la qualité managériale dans une échelle ad hoc, « le Baromètre de la Qualité Managériale (BQM) ».

Pré-test

La fiabilité interne de ce regroupement à été testée à l’aide de l’indice Alpha de Cronbach.

Outil entier (BQM) : alpha = .88

Famille A : alpha = .68

Famille B : alpha = .61

Famille C : alpha = .83

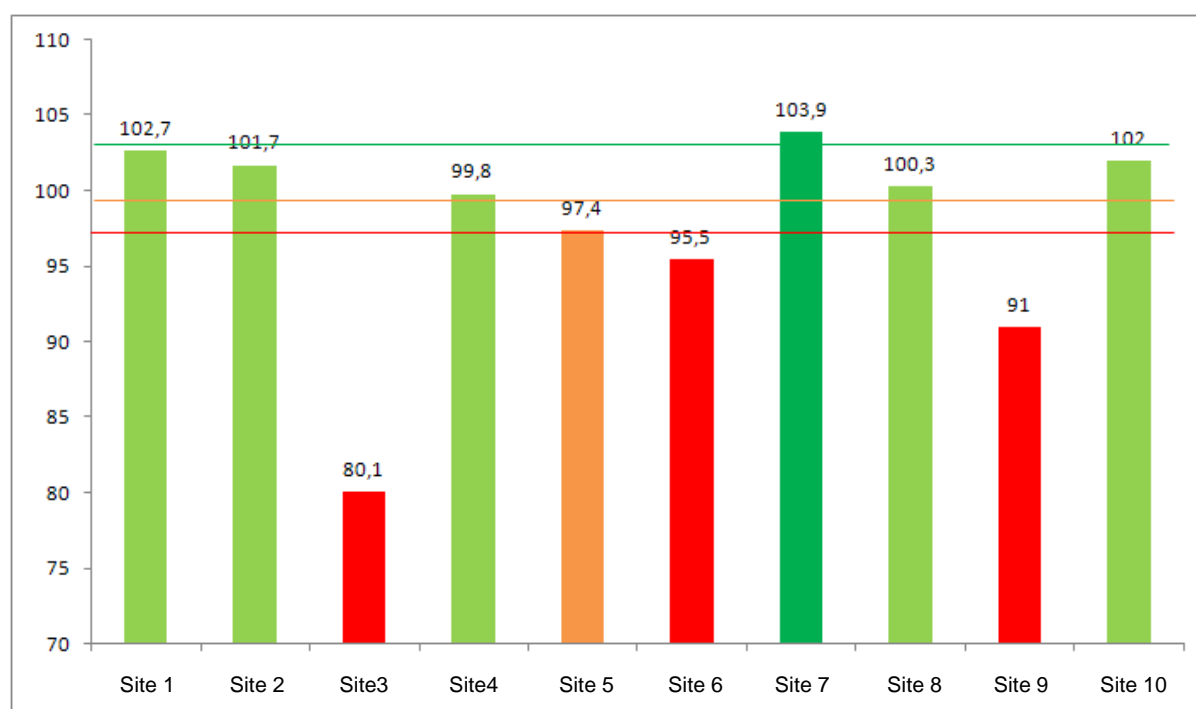
Autrement dit, la fiabilité interne de l'outil est très forte, et celle des familles déclinées très satisfaisante.

Test empirique

Le nouvel outil BQM a ensuite été étalonné, sur une norme basée autour de 100 – comme les autres indicateurs de performance sociale et de façon similaire à ce qui est couramment fait pour des tests comme le QI – avec un intervalle de confiance inférieur (zone de risque), supérieur (zone de performance) et intermédiaire (zone de surveillance). Ceci a été fait à partir des données issues de 1652 salariés, issues de 10 audits de performance sociale.

Les résultats pour chacun des sites étudiés selon ces normes sont les suivants :

Résultats du BQM pour l'ensemble des sites (BQM moyen = 100)

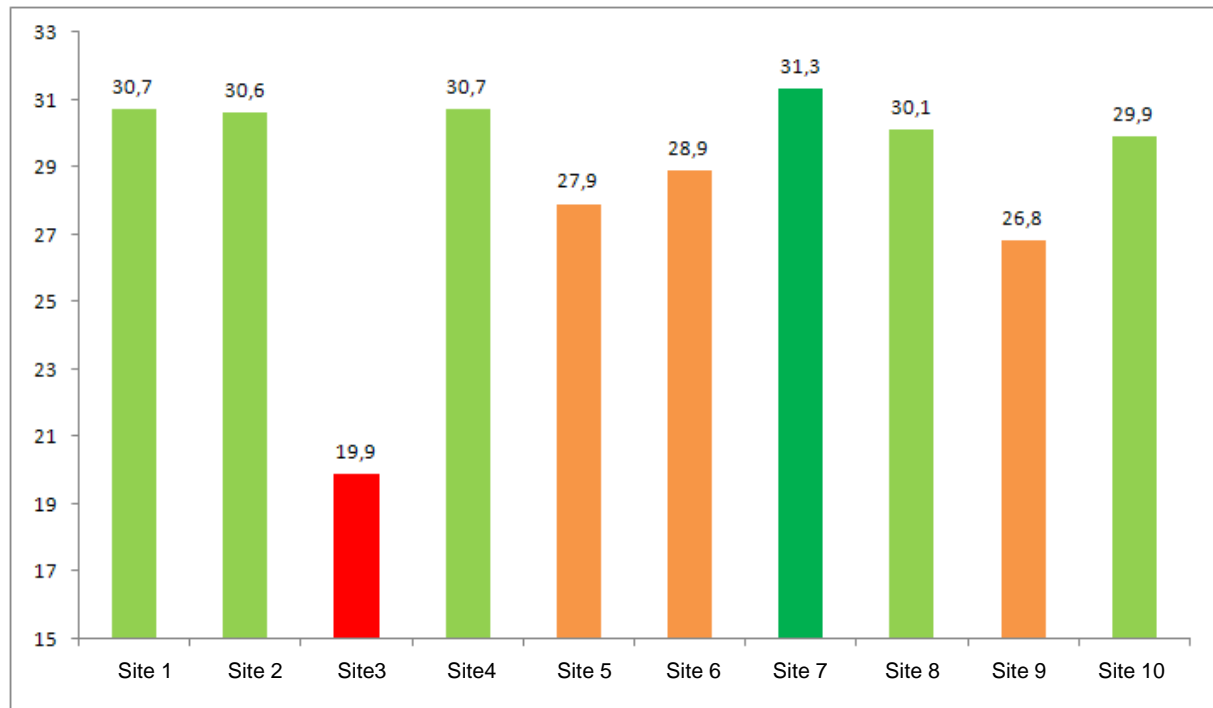


Trois sites présentent clairement une qualité managériale médiocre : Site 3, Site 6 et site 9 (le libellé des sites a été rendu anonyme pour des raisons de confidentialité). À l'inverse, seuls les résultats du site 7 sont au-delà de la zone de performance.

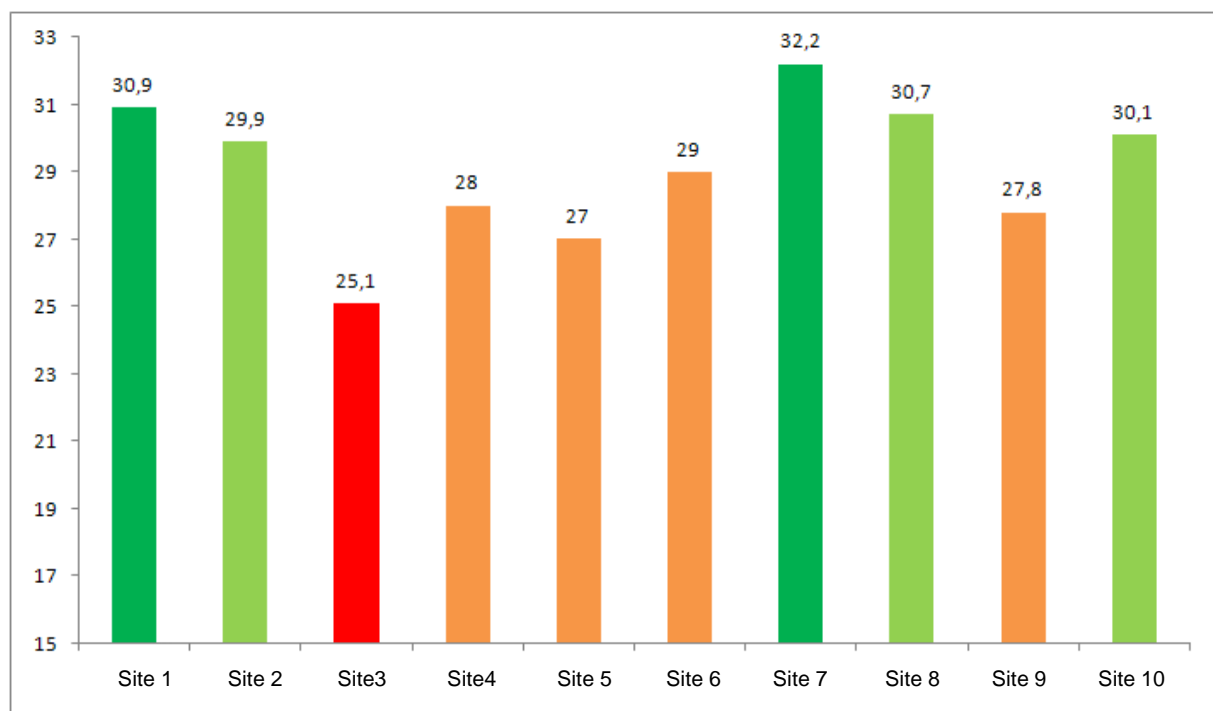
Ces résultats n'ont rien d'étonnant, ils confirment ceux obtenus quant au climat social et l'analyse de la performance sociale en général.

Au-delà de cette description globale des résultats, on peut comparer les résultats des trois familles d'irritants liés à la qualité managériale : le leadership, la régulation et la communication.

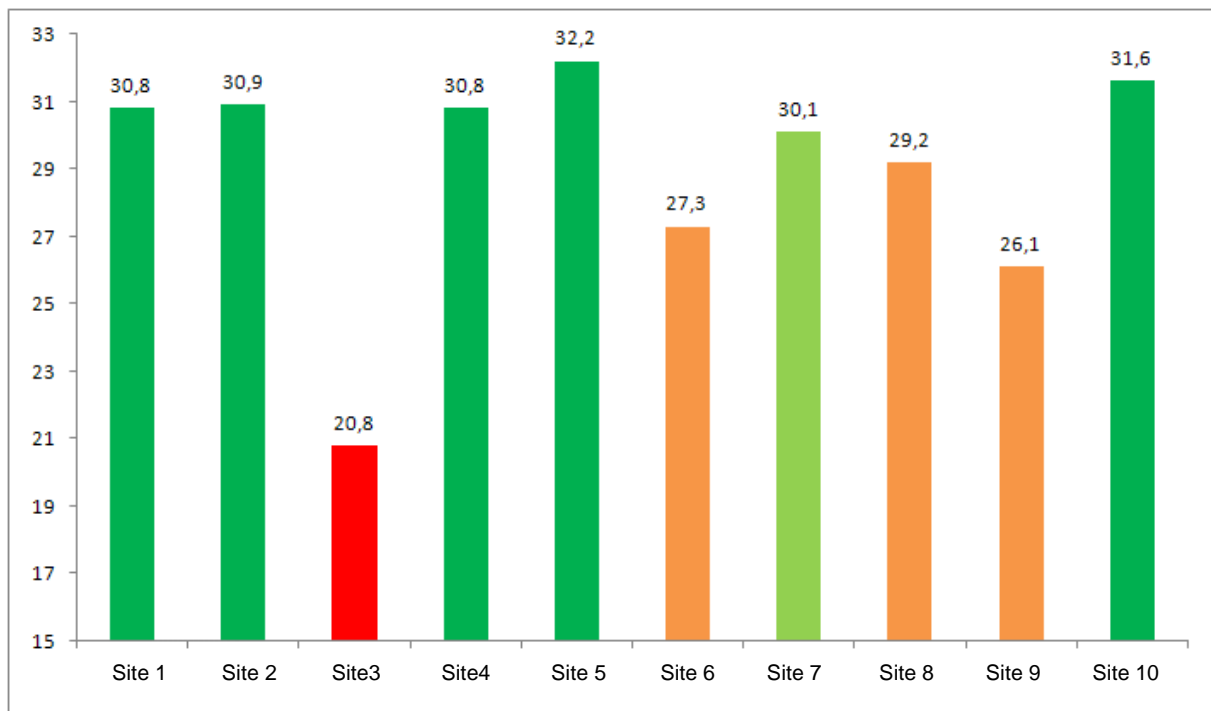
Résultats pour la famille « Leadership » (score moyen étalonné = 30)



Résultats pour la famille « Régulation » (score moyen étalonné = 30)



Résultats pour la famille « Communication » (score moyen étalonné = 30)



Ces trois graphiques permettent de souligner les spécificités des sites, au delà de la tendance générale en ce qui concerne le management. Par exemple, dans le site 4, la famille « Régulation » tire le score global vers le bas, en se situant dans la zone de surveillance, tout comme la famille « Communication » pour le site 8. Ces points méritent donc une attention particulière, car si ces sites présentent des résultats favorables au BQM, ils constituent un gisement de risque social. À l'inverse, les points forts peuvent être soulignés, comme la famille « Communication » pour le site 10.

Ainsi, le nouvel outil se révèle robuste théoriquement et présente une forte valeur heuristique pour apprécier le management des entreprises.