

Manager en période d'incertitude (5)

« Sommes-nous en train d'assister à la naissance d'un nouveau modèle managérial ? »

Après nous avoir fait voyager dans les quatre dimensions du management (technique, comportementale, éthique et émotionnelle), Bruno Bortolotti nous propose de conclure cette rubrique « Manager en période d'incertitude » en dessinant les contours d'un modèle managérial plus en phase avec le contexte auquel sont confrontées les entreprises aujourd'hui.

1/ C'est le contexte qui nous oblige à changer

Le management des hommes n'est plus en mesure aujourd'hui de concilier les exigences de productivité et de performance de nos entreprises avec les attentes des collaborateurs dans leur travail.

En effet, en France, dans la plupart des entreprises, le management des hommes est devenu un élément délétère pour la performance de l'entreprise.

Les exigences de résultats financiers demandés aux managers les conduisent trop souvent à pratiquer un management que l'on peut qualifier de « négatif », puisque non seulement il va à l'encontre des attentes des collaborateurs, mais de surcroît il n'est pas générateur de performance. Cela est d'autant plus prégnant dans la période de forte incertitude que nous traversons sans doute encore pour longtemps, qui en particulier en France, est à l'origine d'un taux

de défiance sans précédent (perte de confiance).

Le challenge qui se présente n'est donc pas de traverser la crise en attendant que les Trente Glorieuses reviennent mais bien d'accepter, voire de provoquer une rupture qui nous conduise vers un changement de modèle managérial.

2/ Les composantes du nouveau modèle managérial français

• Passer du management de situation au management de la créativité

Hier dans le monde moderne, le manager armé de son expérience et de ses certitudes parvenait à trouver toutes les solutions. Solutions qu'il pouvait dupliquer face à d'autres situations du même type. Il lui suffisait ensuite, grâce à son leadership, d'indiquer la marche à suivre à ses collaborateurs et de leur faire appliquer la méthode préconisée. Mais ça c'était avant !

Aujourd'hui, dans le monde post-moderne, malgré son expérience, le manager se trouve souvent dans l'incertitude. Face à des problématiques de plus en plus complexes, il doit d'abord avoir l'humilité d'accepter de ne pas détenir « la solution ». Il doit ensuite réunir ses collaborateurs experts, les fédérer autour des enjeux liés à la problématique, puis les faire réfléchir afin de faire émerger collectivement les solutions. C'est donc en faisant appel au « lâcher prise » et à la « délégation » que le manager est en mesure de libérer les talents et la créativité de ses collaborateurs.

Mais au final, gardons à l'esprit que c'est bien le manager qui arbitre les différentes options et donc décide de celle à mettre en œuvre. Elle sera simplement plus facile à faire appliquer par les collaborateurs, puisqu'ils seront devenus acteurs du changement.

• Manager l'intelligence collective

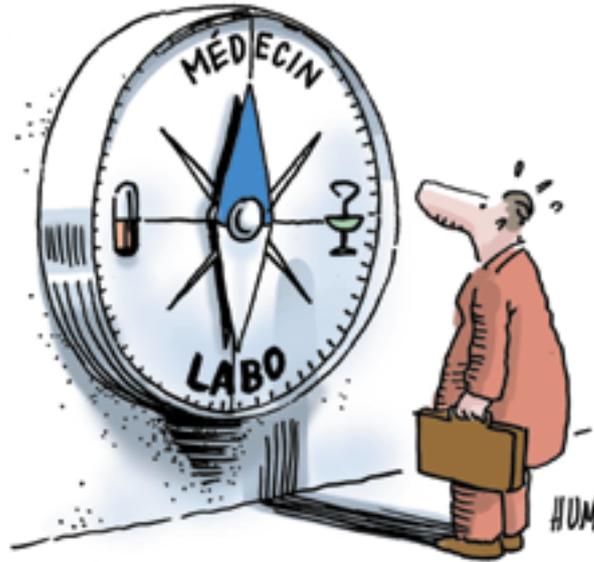
De nombreux travaux ont été menés depuis une dizaine d'années sur l'intelligence collective. Ce concept né dans les années 1990 s'inspire d'Internet et des réseaux numériques. La pyramide de ce « nouveau » modèle managérial comprend trois niveaux :

- le management individuel,
- le management collectif,
- le management de l'intelligence collective (MIC) qui se trouve au sommet de la pyramide.

Le MIC consiste à gérer et à développer les ressources intellectuelles d'une équipe. Il lui donne la capacité de coconstruire, de partager et d'innover en valorisant ses ressources intellectuelles.

Ce type de management favorise donc un nouvel art de travailler ensemble fondé sur le partage, l'entraide et la cocréation. C'est, de ce fait, le seul mode de management qui permet d'obtenir une performance collective supérieure à la somme des performances individuelles.

Une étude intitulée « l'entreprise intelligente 2010 », menée par JEMM Research, montre que concernant ces nouveaux modes de travail, les entreprises françaises ont encore un long chemin à parcourir, tant sur le plan des outils que sur celui de l'état d'esprit. En effet, dans notre société industrielle et commerciale, l'intelligence collective des entreprises est souvent faible pour des raisons de culture, d'habitudes managériales et de technologies déficientes. Pourtant, dans une société où la culture de l'information et des connaissances devient de plus en plus importante, savoir produire et vendre n'est plus suffisant pour faire la différence, l'entreprise doit aussi devenir intelligente. Les managers d'aujourd'hui, et plus encore ceux de demain, auront à créer au sein de leurs équipes le vouloir, le savoir et le pouvoir coopérer. En fait, l'entreprise ne deviendra intelligente que si l'on donne les moyens aux managers de partager avec leurs collaborateurs les projets, les idées et l'innovation.



• Adopter le marketing des ressources humaines

Ce concept né dans les années quatre-vingt et frappé au coin du bon sens consiste à considérer le salarié comme un véritable client, que l'on nommera « interne » pour le différencier du client « externe » à l'entreprise.

Chacun sait qu'il est inutile de vouloir mobiliser positivement un client si vous ne répondez pas à ses attentes. En l'occurrence, lorsque vous êtes manager de proximité, vous êtes confronté à deux clients internes : Vos collaborateurs : identifiées par Gallup Organisation, chacune des 12 attentes des collaborateurs est directement corrélée aux pratiques managériales de leur manager direct. Votre direction : le manager de proximité doit mailler 12 attentes spécifiques de sa hiérarchie afin d'atteindre un bon niveau de satisfaction

Au total, le manager dispose donc de 24 leviers afin de répondre aux attentes de ses collaborateurs et de sa hiérarchie. Ces leviers sont évidemment corrélés à la performance de son équipe et c'est pourquoi nous les explorons dans le cadre de la formation au management positif®.

• Miser sur le middle management

Parmi les principaux facteurs d'engagement des salariés dans leur travail, « la relation avec le supérieur hiérarchique direct » est de très loin le facteur le plus important. En effet, bien au-delà de leur rémunération ou des opportunités de carrières, les salariés considèrent le rôle de leur manager direct comme prépondérant dans leur engagement.

Issus pour la plupart de la promotion interne, les managers de proximité sont le plus souvent de bons techniciens à qui l'on a confié une fonction managériale. Le modèle encore présent dans certaines entreprises du manager de proximité « technicien expert », axé sur le « savoir-faire », qui a souvent tendance à « faire » plutôt qu'à « faire faire » est donc complètement dépassé. Aujourd'hui l'entreprise a besoin de collaborateurs experts sur le plan technique et de managers experts en ressources humaines. Pourtant, lorsqu'on interroge les managers de proximité en poste sur la part de leur activité dédiée au management des collaborateurs, celle-ci ne représente en général qu'une part minoritaire (20 % en moyenne).

L'autre marge de progression réside dans la formation des managers de proximité. En effet, la formation initiale des futurs managers français est davantage orientée vers la gestion financière et le commerce, mais pas assez vers les ressources humaines. Quant à la formation continue, elle demeure insuffisante, puisque près de 75 % des managers en poste disent n'avoir jamais bénéficié d'aucune formation en management.

• Développer les quatre dimensions du management

Le manager « *postmoderne* » ne peut plus se contenter de deux roues motrices (technique et comportementale), comme c'était le cas il y a encore quelques années dans le « monde moderne ». Dans le contexte actuel de crises multiples qui génère beaucoup de défiance et d'incertitude, seuls les managers qui opteront pour un management à quatre roues motrices (technique, comportementale, émotionnelle et éthique) parviendront à affronter cet environnement complexe en redonnant du sens et de la confiance à leurs collaborateurs, afin de les conduire vers la performance.

• Intégrer les six ruptures de l'époque postmoderne

Le management est désormais sous l'influence de la **génération « Y »**, qui n'hésite pas à remettre en cause les fondamentaux et les codes. Ces jeunes collaborateurs sont en quête de développement personnel. Ils ont la volonté de travailler moins et mieux. C'est la génération la plus exigeante vis-à-vis du management et de ce fait, celle qui contribuera à faire émerger le nouveau modèle managérial. Cela oblige les managers à intégrer les ruptures de l'époque post moderne

très bien décrites dans le blog www.management-post-moderne.fr dont je vous recommande la visite :

– **De la raison à la passion** : à force de standardisation et de rationalisation, il ne reste plus de place pour la raison. La recherche est désormais celle du plaisir afin de retrouver l'énergie de l'engagement que l'on a fini par perdre.

– **De la durée à l'intensité** : face à un futur qui n'est plus synonyme d'espoir et de progrès, on préfère vivre le moment présent avec si possible le maximum d'intensité.

– **De l'injonction à l'interaction** : plus d'horizontalité, moins de verticalité dans les relations. C'est le travail en « réseau » qui est privilégié. Cela réduit nécessairement la hiérarchisation des rapports.

– **De l'enjeu au jeu** : le ludique et le hasard prennent le pas sur la notion d'enjeu qui n'est plus mobilisatrice. La prise de plaisir pour atteindre son objectif devient aussi importante que l'atteinte de l'objectif.



– **De la dispersion à la focalisation** : à force de dire que tout est important... Pour se protéger, notamment contre la déperdition d'énergie, les individus se focalisent sur ce qui est vraiment essentiel et font donc des choix plus drastiques.

– **De l'individu à la personne** : la schizophrénie de l'époque moderne qui consistait à avoir une double personnalité, l'une dans son univers per-

sonnel et l'autre dans son univers professionnel, est dépassée. Aujourd'hui, l'individu tombe le masque et s'assume pleinement comme une personne unique et sensible.

• Favoriser la mobilité et les échanges

Nous vivons dans un monde où le partage de l'information est devenu essentiel. Mais la notion d'échange ne doit pas se limiter à l'information, elle doit être plus globale : l'expertise, l'expérience, les valeurs, les relations, le management, l'organisation, etc.

La barrière de la langue étant franchie pour les plus jeunes, il convient de favoriser les échanges au sein de l'entreprise :

– **entre les pays** (filiales) afin de permettre aux collaborateurs de s'enrichir d'autres cultures, valeurs, méthodes, etc. et ainsi prendre ce qu'il est utile de prendre sans perdre leur identité nationale. Cela concerne les entreprises internationales qui privilégient de plus en plus la mobilité interne.

– **entre les services** afin de permettre aux collaborateurs d'avoir une vision plus large des contraintes, des process, etc. et ainsi élargir leur cadre de référence. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, cela n'est pas l'apanage des grands groupes. Les PME ont également intérêt à développer cette stratégie de partage. C'est aussi un moyen de casser la routine qui, comme on le sait, est désastreuse en terme de motivation.

3/ Au-delà du modèle, ce sont les pratiques qui doivent évoluer

Comme nous l'avons souvent évoqué dans cette tribune, les bonnes pratiques managériales sont rarement naturelles. La réalité, c'est qu'au-delà

des intentions et des discours, c'est dans les actes que les managers de proximité doivent faire émerger ce nouveau modèle managérial. Voici dans ce tableau, à titre d'exemple, quelques-unes des pratiques managériales à privilégier :

la fois de personnaliser son management, mais aussi de manager l'intelligence collective.

Enfin, pour transmettre à ses collaborateurs de la confiance et de la reconnaissance plutôt que du stress et de la frustration, le « nouveau manager »

La génération Y, plus exigeante vis-à-vis du management contribuera à faire émerger le nouveau modèle managérial.

Pratiques à privilégier	Pratiques à abandonner
Fixer régulièrement la direction	Diriger à vue sans donner de cap
Donner du sens aux valeurs	Ne pas joindre l'acte à la parole
Transmettre l'autorité	Devenir autoritaire ou laxiste
Accroître la proximité	Prendre de la distance
Favoriser l'esprit d'initiative	Multiplier les procédures
Développer les compétences	Suspendre les budgets formation
Libérer les talents individuels	Pratiquer un management de masse
Célébrer les réussites	Se focaliser sur les échecs
Améliorer la convivialité au bureau	Accroître la pression et le stress
Miser sur les points forts des collaborateurs	Vouloir transformer les points faibles en points forts
Mettre les collaborateurs en synergie	Diviser pour mieux régner
Associer dès que c'est possible travail et plaisir (jeu)	Rester fidèle à l'origine du mot travail (tripalium => instrument de torture)

4/ Un nouveau profil de manager

Le profil du manager de la fin du XXe siècle était celui du « jeune loup » aux dents longues, plutôt individualiste, très assertif, souvent dans le registre de la séduction, voire de la manipulation vis-à-vis de ses collaborateurs.

Pour accompagner le nouveau modèle managérial évoqué ici, il semble que le profil du manager devra être plus proche du « chien de berger », plutôt collectif, capable de fédérer autour de valeurs fortes et joignant toujours les actes à la parole.

Au-delà de ses compétences techniques, il s'agira également pour ce « nouveau manager » de posséder de réelles compétences managériales et pédagogiques afin d'être capable, à

devra être doté d'une forte connaissance de soi-même, d'un *a priori* positif sur lui-même et sur les autres et d'une bienveillance naturelle. Évidemment, toutes ces qualités ne seront accessibles qu'aux managers qui auront le courage, l'humilité et l'intelligence d'entamer une démarche de développement personnel.

Bruno BORTOLOTTI

Directeur du Cabinet B2consultants /
Fondateur du réseau de consultants
accrédités Management positif®

Pour en savoir plus

Un livre : *Le management positif*®, par Bruno Bortolotti (en vente au prix de 24,90 € TTC sur www.b2editions.fr, www.amazon.fr, www.fnac.com, ainsi qu'en librairie).
Plus d'informations : www.b2consultants.fr ; www.managementpositif.com ; 02 47 65 97 70 ; contact@b2consultants.fr.

Les composantes du nouveau modèle managérial esquissé à travers ces quelques lignes ne sont bien sûr pas exhaustives et montrent que la rupture va bien au-delà du management. C'est en fait un changement de logique qui impacte l'entreprise dans son ensemble et au final toute notre société.

Il s'agit de privilégier :

- l'énergie collective à l'individualisme
- le talent à l'expérience
- la qualité à la quantité
- l'agilité à la bureaucratie
- la créativité au formatage
- le partage du savoir à la rétention d'information
- la coopération à la centralisation
- ...

Il est logique que certains, plus sceptiques ou moins confiants, s'accrochent au monde moderne avant qu'il ne bascule et associent ce nouveau modèle à de belles pensées ou à de bons sentiments dans un monde qui leur paraît utopique.

En réalité, si ce modèle est envisageable, voire incontournable, c'est uniquement parce qu'il combine le développement de l'humain et celui de la performance, ce qui en soit, reconnaissons-le, est extrêmement pragmatique, motivant et « positif » !