



LE MANAGEMENT DE DEMAIN

Le management est aujourd'hui en pleine transformation. Déjà entamée dans les années 2010, cette transformation a été accélérée par la crise sanitaire, les périodes successives de confinement et les incertitudes liées au Coronavirus.

Au-delà des actions traditionnelles du manager (pilotage de l'équipe, son animation, la prise de décision, l'organisation de l'activité et son contrôle), quel sera le rôle du manager de demain et quelles seront ses principales qualités ?

UN BOULEVERSEMENT DU TRAVAIL QUI IMPACTE FORTEMENT LES MANAGERS

Les managers sont désormais confrontés à de nouvelles problématiques face auxquelles les leviers traditionnels sont insuffisants pour animer, fédérer et piloter l'activité et la relation avec leurs collaborateurs.

L'éloignement physique dû au développement du travail à distance leur pose également de nouveaux défis puisque le télétravail affaiblit l'interactivité nécessaire à la communication et aux échanges. Or, une grande partie de l'activité de manager consiste à former, à accompagner et à soutenir le développement des compétences de chacun.

Deux écueils sont régulièrement constatés dans la période post Covid :

- Renouer avec un mode de management directif, voir dirigiste, caractérisé par une démarche descendante et autoritaire
- Répondre par la fuite en se contentant d'être une simple courroie de transmission

Mais à la CFTC Cadres, nous sommes persuadés qu'il existe une troisième voie. Celle-ci suppose de revoir l'organisation des entreprises et du management. Il convient en effet d'opérer définitivement une révolution managériale et organisationnelle consistant à s'appuyer sur l'interaction humaine et des valeurs communes. Nous sommes convaincus que les résultats sur le long terme dépasseront ceux produits par le management traditionnel.

Plusieurs études montrent le rôle essentiel du manager :

Impacts économiques : 11 % des variations de PIB par habitant dépendent de la manière dont les personnes sont managées en entreprise ; une équipe engagée est 17 % plus productive et a un turnover jusqu'à 59 % plus faible qu'une équipe désengagée¹.

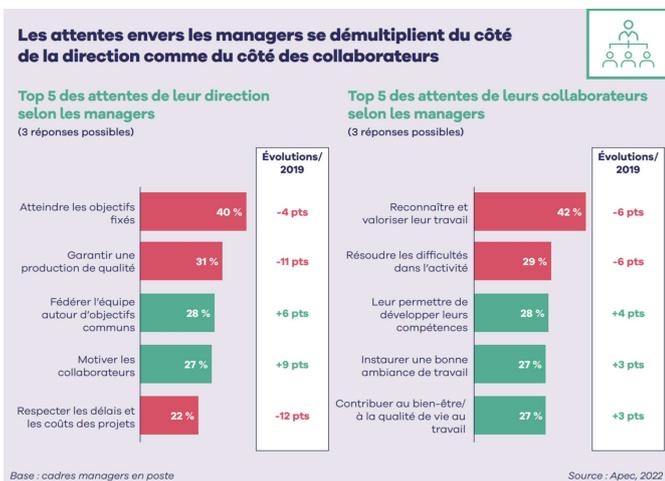
Facteur de productivité : le premier frein à la productivité en entreprise est le mauvais management².

Levier de compétitivité : la qualité des managers est le deuxième facteur identifié pour améliorer la compétitivité des entreprises en France après l'implication des salariés³.

¹ Étude Gallup, State of the Global Workplace, 2018

² Étude ADP, Workforce View in Europe, 2018

³ Baromètre Deloitte / L'Usine nouvelle, La Compétitivité des entreprises françaises, septembre 2016



HUMILITÉ ET BIENVEILLANCE

Le modèle du manager autoritaire nous semble aujourd'hui complètement dépassé. Adopter un tel comportement peut certes produire des résultats à court terme mais sera inefficace à moyen et long terme car in fine cela braque les salariés (surtout les plus jeunes générations), les démotive et bride l'intelligence collective.

Le travail collaboratif, où chaque partie prenante peut se sentir l'égal de l'autre (sans pour autant nier un rapport hiérarchique) facilite l'entraide et permet de responsabiliser chacun. Cela aboutit à optimiser la performance puisque chacun est mis dans la capacité de donner le meilleur de soi-même.

Le manager a donc intérêt à adopter une posture d'écoute et à solliciter les membres de son équipe, même si cela peut lui donner l'impression de diminuer son indépendance et son autonomie.

Dans les moments d'incertitude, ou de crise, l'humilité, à travers la transparence, sera particulièrement appréciée par les équipes. La capacité de pouvoir dire je ne sais pas ou je n'ai pas de solution préétablie renforce la reconnaissance des qualités humaines du manager, à condition toutefois de ne pas générer d'angoisse ou de peur de l'inconnu.

Finalement, l'humilité permet d'accroître l'approbation, l'autonomie et la responsabilité des équipes. Celles-ci se voient ainsi encouragées à faire des propositions, à penser par elles-mêmes.

EXEMPLARITÉ

L'exemplarité du manager désigne sa capacité à être un modèle pour ses collaborateurs, en cohérence avec les valeurs et les objectifs de son entreprise. Un manager exemplaire est celui qui va montrer l'exemple par son attitude, son comportement, ses décisions mais aussi ses résultats.

Cette valeur agit de façon puissante sur une équipe ou une organisation en stimulant l'engagement et la coopération. Le manager voit grâce à son exemplarité



ADOPTER UNE NOUVELLE POSTURE ET UNE NOUVELLE ORGANISATION

Face à ce défi, le manager doit adopter une nouvelle posture. Il doit abandonner son rôle de chef pour devenir un réel partenaire pour ses collaborateurs. Son rôle se complexifie, tout comme l'activité qui est de plus en plus éclatée, partagée et alors que les équipes évoluent aussi vers plus de pluridisciplinarité.

Il est évident que manager, ce n'est plus seulement dire ce qu'il faut faire et contrôler ce qui a été fait. Aujourd'hui, manager c'est agir sur l'engagement de chacun, susciter l'envie de réaliser, de réussir et mettre en place une organisation fluidifiant les relations entre tous les étages d'une même « fusée ».

Le manager ne doit plus seulement diriger des équipes et des individus. Il doit les conduire, les inspirer, leur insuffler un état d'esprit positif et conquérant, les faire progresser (individuellement et collectivement), leur donner des responsabilités, être davantage centré sur la reconnaissance et le soutien. Le rôle traditionnel de contrôle va nécessairement perdre en importance puisqu'avec des équipes plus compétentes et autonomes, ce contrôle se fera par autorégulation collective.

Par ailleurs, on l'a vu lors de notre dîner-débat sur l'intelligence artificielle, son développement va nécessiter de revoir les organisations et les manières de travailler. La charge mentale et informationnelle pesant sur les salariés augmente, tout comme la pression des résultats. Certains métiers seront déqualifiés, et d'autres surqualifiés. Tous ces changements nécessitent un soutien actif de la ligne managériale.

Quelles sont les nouvelles compétences que doivent développer les managers pour répondre aux attentes de leurs collaborateurs et aux défis auxquels sont confrontées les entreprises pour les prochaines années ? On peut facilement lister l'empathie, la capacité de prise de décision, le leadership, la forte appétence pour le travail collectif, l'intégrité, la transparence et la flexibilité. Focus sur certaines d'entre elles.

sa crédibilité renforcée. Il gagne en respect et en confiance de la part de ses collaborateurs qui sont par ailleurs plus motivés et inspirés par son attitude. Enfin, l'exemplarité contribue à la performance globale de l'entreprise et permet de créer une culture de l'excellence et de responsabilité.

Cette exemplarité peut passer par plusieurs éléments :

- Respecter les règles et procédures de l'entreprise pour assurer leur respect par ses équipes
- Reconnaître ses erreurs et ses limites (proche de l'humilité) afin de s'améliorer en permanence
- Ecouter et accepter les points de vue différents
- Donner du sens au travail de ses collaborateurs en partageant avec eux la vision, la stratégie et les objectifs de l'entreprise afin qu'ils ne travaillent pas « à l'aveugle ».
- Offrir à ses équipes des opportunités de s'améliorer et de développer leurs compétences via des formations
- Féliciter et récompenser ses collaborateurs pour leurs efforts et leurs résultats et les aider à surmonter d'éventuelles difficultés. Cela suppose d'accueillir positivement l'adversité à laquelle les équipes peuvent faire face.
- Accepter de perdre de l'influence ou du pouvoir

L'exemplarité n'est finalement rien d'autre qu'une forme de mentorat. A tout âge et à toute époque, l'homme fonctionne par mimétisme avec son entourage, qu'il soit personnel ou professionnel. C'est pourquoi le manager et, plus généralement, la direction d'une entreprise doivent ambitionner de devenir des références pour tous les salariés. Ceux-ci se réfèrent aux dirigeants ou à leurs managers



comme un point de repère, davantage encore dans des situations inconnues.

INSTAURER LE DROIT À L'ERREUR

Lorsque le manager reconnaît le droit à l'erreur, cela contribue à la proximité humaine et relationnelle avec ses collaborateurs. Ne vaut-il pas mieux admettre la possibilité pour tout un chacun de se tromper, de commettre une erreur, plutôt que de voir ses collaborateurs s'épuiser à cacher leurs imperfections ? Manager c'est aussi savoir ménager ses équipes, ses collaborateurs.

Un exemple qui parlera à tout le monde est la découverte de l'Amérique par Christophe Colomb alors qu'il cherchait un chemin vers la Chine et le Japon plus court que celui de Marco Polo. En se trompant de 10.000 km, il a découvert par hasard l'île de San Salvador, antichambre des Caraïbes, elles-mêmes antichambre du continent américain.

Le droit à l'erreur permet donc aux collaborateurs de développer leur créativité, leur inventivité et leur autonomie et renforce, en parallèle, le lien social.

Dans un cadre sécurisé permettant l'erreur, chaque salarié peut développer son engagement en « osant dire » ou en « osant faire ». La condition est d'avoir un management bienveillant face à cet engagement, un manager qui initie, guide l'intelligence collective et individuelle. Cela nécessite empathie, sincérité, capacité à observer, à écouter et intelligence émotionnelle.

RECULER POUR MIEUX AVANCER

Dans la lignée du droit à l'erreur, il est parfois nécessaire d'accepter de perdre pour gagner. On peut alors parler de la technique du prototypage. Plus les ambitions sont élevées, plus il sera nécessaire de procéder à des essais, de subir des échecs, de savoir se remettre en cause afin de continuer à avancer.

C'est donc en encourageant l'initiative, la prise de risque que le management permet l'essor de résultats et d'innovations. Encore faut-il pour cela créer des conditions spécifiques : accompagnement et évaluation de ces initiatives, incitation des équipes à expérimenter le changement.

VALORISER L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

Traditionnellement le lieu de travail est celui où il faut laisser ses émotions de côté, ne pas avoir « d'états d'âme », faire preuve d'une objectivité distanciée rationnelle et froide. Pourtant, les émotions, positives comme négatives sont omniprésentes et sont inhérentes à la nature humaine. Elles font, même si on ne le souhaite pas, partie de n'importe quel processus de décision. Les refouler ou les ignorer provoque du



désengagement et de la souffrance psychologique. C'est d'ailleurs un élément important du burn out : les conflits de valeurs.

Aujourd'hui comme on l'a vu, empathie, humilité et bienveillance sont des compétences de plus en plus présentes et recherchées chez les managers. L'intelligence émotionnelle chez les managers marque la fin de la figure du chef autoritaire au profit du « leader-coach » faisant preuve de plus de mansuétude.

L'intelligence émotionnelle peut être définie comme la capacité d'identifier et de gérer ses émotions personnelles ainsi que celles des autres. Elle est une composante des aptitudes sociales telles que la capacité à résoudre des conflits, à transmettre des connaissances ou à gérer des équipes.

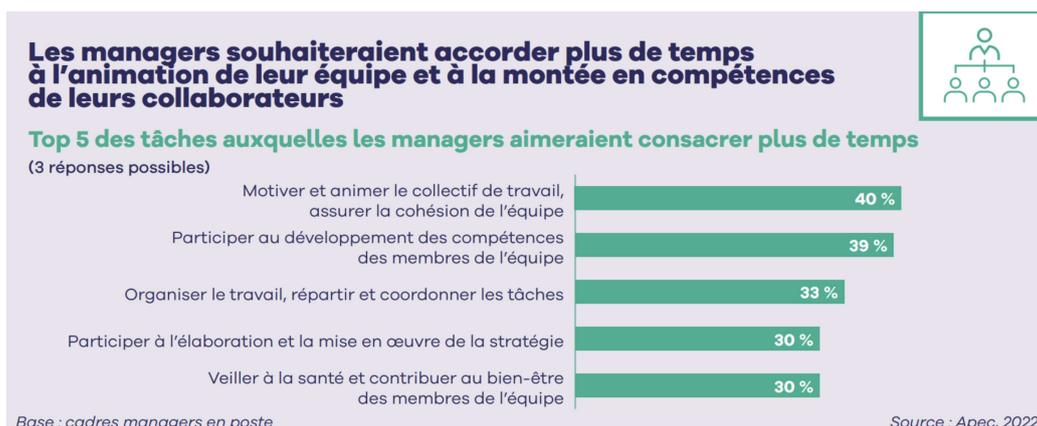
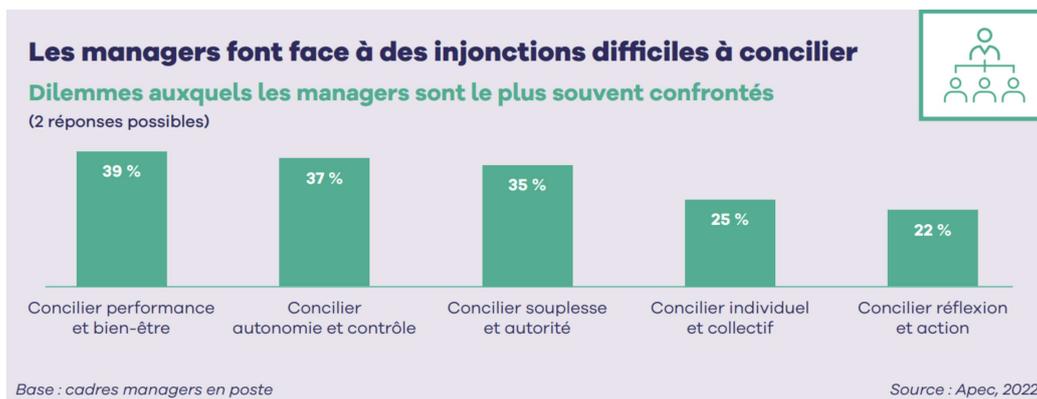
Cela répond également à la demande des salariés qui ne souhaitent plus nécessairement acquérir un statut dans leur entreprise mais surtout s'y sentir bien et épanoui.

Sans tomber dans l'angélisme, il est important d'instaurer pour ses équipes des retours soignés et axés sur le positif, de repenser la manière de concevoir et d'animer les entretiens d'évaluation afin qu'ils servent avant tout à remotiver, mais aussi à transmettre de l'énergie et de la bonne humeur à ses équipes. Un salarié plus heureux et moins stressé sera de facto plus productif, c'est un engagement gagnant-gagnant. D'après une étude de Limeade Institute, le sentiment d'appartenance développé notamment par l'intelligence émotionnelle a des effets impressionnants puisque les collaborateurs seront :

- 10 fois plus susceptibles de recommander leur entreprise comme un excellent lieu de travail
- 9 fois plus susceptibles de rester dans leur entreprise pendant trois ans ou plus
- 7 fois plus susceptibles de se sentir inclus au travail
- 4 fois moins susceptibles d'être exposés au stress et au burn-out

Il n'est d'ailleurs pas anodin que les grandes écoles de commerce aient également entamé leur révolution sur ce sujet et proposent dans leur cursus la prise en compte de cette intelligence émotionnelle. En outre, elle a été ajoutée par le Forum économique mondial parmi les dix principales compétences à développer aujourd'hui et demain pour le travail du futur. ■

Alphonse Ulatimo



DES CASES ET DES BULLES



Ode à la joie d'un N+1

