

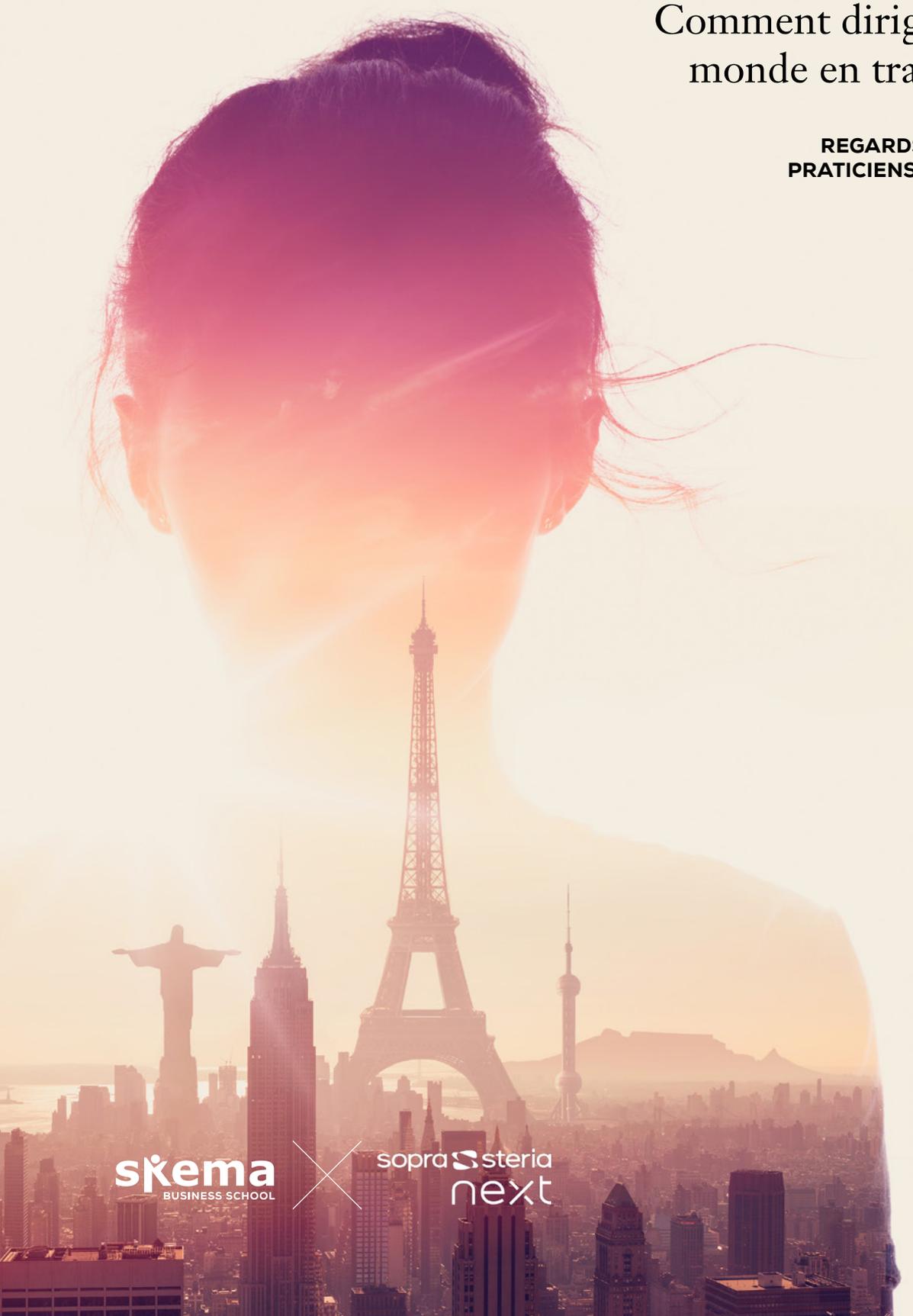
MANAGER AU XXI^e SIÈCLE : UN ART MAJEUR

Comment diriger dans un
monde en transition(s) ?

REGARDS CROISÉS ENTRE
PRATICIENS ET CHERCHEURS

skema
BUSINESS SCHOOL

sopra **steria**
next



REGARDS CROISÉS

Les dossiers du SKEMA Business Hub

Recherche et impact. Nous sommes convaincus que les deux sont liés, indissociables. C'est l'objet de la série de dossiers du SKEMA Business Hub, « Regards Croisés » : vous donner accès aux témoignages de professionnels sur un sujet porteur et les éclairer des travaux de nos chercheurs. Société, technologie, économie, environnement... Les paroles se croisent et se complètent, pour faire émerger des enseignements et nourrir vos réflexions.

Sopra Steria Next et SKEMA Business School publient cette édition « Manager au XXI^{ème} siècle : un art majeur ».

SOMMAIRE

Edito de Pascale Viala, Directrice du Corporate Office, SKEMA Business School et Fabien Seraidarian, Directeur de la Valorisation, SKEMA Business School	04
Edito de Floran Vadillo, Directeur de L'Exploratoire, Sopra Steria Next	05
LE MANAGEMENT À L'ÉPREUVE DE LA TRANSFORMATION	06
"Nous avons plus que jamais besoin de managers,, Entretien avec Arnaud Quintin, VP, Head of Organization, Renault Group	07
"Notre cerveau perçoit le changement comme une menace,, Entretien avec Charlotte Rolland, Docteur en neurosciences, co-fondatrice de newBrain	09
Managers, la théorie de l'évolution Par Stéphanie Chasserio, Professeure et directrice associée de l'académie Globalisation de SKEMA Business School	12
L'ÉMERGENCE DE NOUVELLES FIGURES DU MANAGER	14
"Travailler en mode collaboratif crée du sens et de la valeur,, Entretien avec Danielle Winandy, RISK ESG Transformation Manager, BNP Paribas	15
"Dans le leadership, l'innovation a dépassé le management,, Entretien avec Alain Bensoussan, Président-fondateur du cabinet Lexing Alain Bensoussan Avocats	18
"Le manager de demain ressemble à Socrate,, Entretien avec Jean Mathy, Co-fondateur de Neotic Bees	20
"Leadership et Followership, des compétences complémentaires et indissociables,, Par Leila Kaoutar Benachour, Directrice Conseil – Conseil RH, Sopra Steria Next	24
Laisser faire sans laisser aller Par Ambra Mazzelli, Professeure associée à SKEMA Business School	26
VERS L'AVÈNEMENT DE LA FONCTION MANAGÉRIALE	28
"Travailler en mode collaboratif crée du sens et de la valeur,, Entretien avec Claire Guelton, Leader Vision et Transformation culturelle, Patrimoine Humain et Transformation, Leroy Merlin France, Groupe Adeo	29
"Pour réussir une transformation managériale, mieux vaut des inflexions et des adjonctions que des ruptures,, Entretien avec Alexandre de Suzzoni, Directeur Général Délégué, STEF Logistique	32
"Le manager n'est plus le centre,, Entretien avec Maylis Forveille, Responsable Transformation BCEF IT, BNP Paribas	36
Des pratiques managériales à la fonction managériale Par Fabien Seraidarian, Directeur de la Valorisation, SKEMA Business School	38

“Le management, une brève histoire de l’avenir

Pascale Viala

Directrice du Corporate Office,
SKEMA Business School

Fabien Seraidarian

Directeur de la Valorisation,
SKEMA Business School

Les organisations sont devenues en un peu plus d’un siècle le format incontournable pour rassembler des ressources et coordonner les activités des femmes et des hommes engagés dans l’atteinte d’un but explicite commun. Si les formes diffèrent et évoluent, les organisations vont se développer sous l’effet de la globalisation pour conforter les positions acquises voire se diversifier. Devenues parfois gigantesques, comment dès lors diriger une entreprise avec succès ? Dès la fin du XVIII^e siècle, la question s’est posée aux premiers dirigeants d’entreprises. Très tôt, Bernard Girard a l’intuition que « le management n’est pas un art d’invention, mais d’exécution ». Plus tard, les pratiques se sont mues en véritables théories pour répondre aux enjeux de performance. Avec l’organisation scientifique du travail, le management a d’abord été dédié à l’amélioration de l’efficacité (zéro défaut) et de la productivité pour développer des économies de champ et d’échelle. Les pratiques de management ont ensuite accompagné l’essor de la demande des marchés pour bâtir de vastes organisations internationales puis globales et capables de faire face à la complexité, à la dérégulation des échanges économiques et au pilotage par l’offre et la demande. Aujourd’hui, le management dépasse le cadre de l’entreprise et s’inscrit dans la société pour devenir, par ses méthodes, un cadre standard permettant à un groupe d’individus de se coordonner ou plus encore de collaborer.

Pourquoi mettre à nouveau en débat le management ? Le COVID-19 a affecté les collaborateurs, bousculé nos modes de fonctionnement et implique pour chaque organisation de trouver les « bons » ajustements. Mais au-delà, la pandémie remet en perspective deux dynamiques structurelles qui réinterrogent nos pratiques de management. Tout d’abord la consécration d’un environnement devenu durablement instable quel que soit le secteur d’activité et le positionnement dans la chaîne de valeur. Ce qui nécessite *a minima* de gérer le fameux « effet coup de fouet » (bullwhip effect) voire de repenser son modèle économique. Ensuite, les organisations évoluent en continu réduisant les hiérarchies et cherchant à gagner en transversalité pour devenir des structures réseaux. Dans ce contexte, c’est d’abord le mouvement qui domine. Il nous renvoie à l’hypothèse de la reine rouge (une hypothèse de la biologie évolutive introduite en 1973 par Leigh Van Valen) selon laquelle l’évolution permanente de l’environnement et les interactions entre les parties prenantes sur un marché donné expliquent les processus co-évolutifs pour s’adapter. Et bien souvent il faut courir toujours plus vite pour rester à la même place.

Le management devient dès lors un art majeur permettant dans ce contexte aux acteurs de construire le lien et les réseaux nécessaires pour faire face aux aléas de l’environnement et d’agir avec agilité. Dans ce livre blanc, nous avons cherché à donner la parole à des praticiens qui ont traversé la période COVID et partagent leur ressenti sur ce qui émerge. En regard, les expertises de SKEMA et de ses partenaires cherchent à donner du sens pour poser les questions à forts enjeux, à fédérer un écosystème afin de prendre la main et d’accompagner les évolutions et mutations des pratiques managériales. Trois grandes lignes de force se dégagent et structurent ce dossier.

► **Ambidextrie organisationnelle et management.** En écho à la dynamique de l’environnement, les pratiques de management doivent non seulement assurer les processus d’exploitation mais également permettre de mener les projets de transformation de l’entreprise : comment caractériser et distinguer ces pratiques pour piloter le présent et préparer l’avenir ?

► **Vers une plus grande diversité des profils de managers.** Au-delà de sa légitimité (l’exercice d’une responsabilité formelle), c’est la crédibilité du manager qui domine via son parcours et son expérience mettant l’accent sur ses compétences et son expertise. Si le management des hommes et le management de l’expertise pouvaient longtemps s’exclure ils font désormais cause commune et différents profils émergent avec *in fine* l’avènement de la figure du méta-manager.

► **Contours de la fonction managériale.** Enfin, nombre d’entreprises posent les principes de leur doctrine pour définir les pratiques managériales. Dès lors que l’organisation est moins structurante le management devient une compétence qu’il s’agit d’explicitier et de nourrir notamment sur la dimension du savoir. Faut-il dès lors inscrire dans l’organigramme la fonction managériale ?

La lecture de ce dossier invite à partager ces questions pour engager la réflexion, caractériser des expériences et bâtir de nouveaux savoir-faire.

Bonne lecture!,,

Floran Vadillo
Directeur de L'Exploratoire,
Sopra Steria Next

“Explorer l’incertain pour mieux agir demain

Fidèle à sa réputation, SKEMA offre à ses étudiants et sa communauté une réflexion stimulante, qui interroge nos pratiques, nos certitudes, nos ambitions et nos besoins sur un objet que tous pensent maîtrisé. Pourtant, les témoignages recueillis démontrent la richesse des approches, des cultures d’entreprises, des bonnes pratiques dont la transposition peut être envisagée. Ils rappellent que les entreprises, organisations vivantes par essence, doivent être en perpétuelle évolution pour s’adapter au marché, aux usagers et (surtout) à leurs collaborateurs. Il n’est pas d’organisation figée, pas de pratique naturelle, pas de modèle type qui puisse s’imposer d’autorité. Et toute entreprise qui négligerait l’épanouissement de ses équipes, qui ne poursuivrait pas un objectif d’émancipation par le travail, serait condamnée à périr, voire à disparaître.

En définitive, la présente contribution, et c’est là le rôle essentiel de SKEMA, nous invite à penser pour agir et à agir en pensant. L’apport/le rappel, aussi consensuel soit-il, n’en demeure pas moins utile, précieux même.

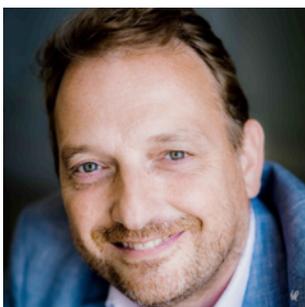
Cette perspective, chez Sopra Steria Next, nous avons voulu l’incarner dans L’Exploratoire, notre do tank consacré aux sujets de RSE, d’éthique et de souveraineté. Un do tank car nous sommes tournés vers l’action, une action réfléchie ; la RSE, l’éthique et la souveraineté car ces champs sont et seront toujours plus déterminants, ils relèvent du rôle social des entreprises (en tout cas de celui que nous nous assignons) ; L’Exploratoire car, précisément, notre approche est à la fois ambitieuse et humble : nous explorons les possibles, expérimentons, échangeons, déployons et progressons ainsi.

De fait, lorsque nous a été présentée la possibilité de joindre nos efforts à ceux de SKEMA pour produire la présente réflexion, nous l’avons immédiatement acceptée avec enthousiasme, tant elle correspond à cette volonté d’explorer des sujets d’intérêts, notamment avec ceux qui forment les futurs managers.

Ce faisant, nous œuvrons sur plusieurs niveaux de temporalités : la rétrospective en mettant en valeur les expériences conduites, le présent naturellement, mais également le futur proche par ce travail d’exploration mais également par ce partenariat avec une école et ses étudiants. Nous sommes très fiers de pouvoir nous appuyer sur SKEMA, l’expertise de ses enseignants et la promesse d’avenir de ses étudiants. ”

LE MANAGEMENT À L'ÉPREUVE DE LA TRANSFORMATION

Au quotidien, les managers font face à de multiples injonctions et pilotent leurs activités avec professionnalisme pour répondre à leurs engagements et aux exigences des parties prenantes. Mais au-delà, pour appréhender les dynamiques organisationnelles, les managers doivent également savoir s'adapter et/ou conduire des transformations majeures. Ils font ainsi la démonstration de leur ambidextrie qu'elle soit structurelle, contextuelle, temporelle ou de réseau. En un mot, le manager joue un rôle déterminant dans l'accompagnement des mutations. À lui de trouver les modalités pour engager et mobiliser ses équipes et « façonner » l'organisation. Au travers de son expérience, Arnaud Quintin rappelle l'importance majeure du management dans un monde en mutations, d'abord au sein de GE puis chez Renault qui en dévoilant une ambitieuse stratégie réinvente son modèle organisationnel. Charlotte Rolland, fondatrice de newBrain consulting, décrypte par les neurosciences les enjeux cognitifs et mentaux auxquels les managers font face pour appréhender le changement.



“Nous avons plus que jamais besoin de managers,,

Entretien avec **Arnaud Quintin**
VP, Head of Organization, Renault Group

Fort d'expériences très différentes chez GE, dans la santé et maintenant chez Renault, Arnaud Quintin a pu apprécier la nécessité d'adapter son style de management à la structure qui l'accueille. Mais alors que le fleuron de l'industrie française qu'il a rejoint il y a un an doit jongler avec les mutations structurelles impulsées par le Covid et la crise énergétique, il réaffirme la nécessité absolue du rôle de manager. Plus l'environnement est mouvant et plus on a besoin de management.

Commençons par une question volontairement provocatrice : le management est-il encore utile ?

Le management n'a jamais été aussi important qu'aujourd'hui. Quand vous êtes dans une situation compliquée, tendue, de crise, que vos équipes n'ont pas forcément les moyens de se battre, si le management s'effondre, tout le monde s'effondre. Ne pas avoir de management, c'est de la folie !

Sans manager pour donner du sens, apporter une vision, indiquer comment les choses vont être faites ensemble, répondre aux questions et aux doutes, vous perdez la colonne vertébrale de votre équipe.

Aujourd'hui, tout le monde a un avis sur tout et l'exprime, mais sans hiérarchisation ou priorisation de ce qui est dit. Les gens sont perdus. Il est donc absolument nécessaire d'avoir des managers qui guident et rassurent mais qui savent aussi, le cas échéant, être directifs.

Comment apprend-on à manager ?

Un bon manager est d'abord un « sachant ». Ce qu'on apprend en école, est important. Il faut ensuite acquérir des connaissances et des outils dans son domaine, que ce soit la finance, l'industrie ou la recherche. Un manager doit être capable d'analyser et comprendre les situations pour s'adapter, caler ses équipes et répondre à leurs interrogations.

Mais là n'est pas l'essentiel. C'est aussi beaucoup d'humain, une personne qui est dans l'écoute, pour analyser ce qui va ou ne va pas chez ses collaborateurs. Il doit être capable de prendre des décisions, de fixer un cap, de guider et de faire en sorte que son équipe avance dans la bonne direction. Le manager, enfin, accompagne l'exécution des missions en identifiant les ressources nécessaires. Ça ne se limite pas à l'écoute.

L'analogie avec une meute de loups est très parlante. Dans une meute, les loups les plus malades ou les plus faibles sont devant, ils donnent le tempo. Derrière eux, on

“Face aux enjeux de santé mentale, au nombre de risques psycho-sociaux qui augmentent, le management est une réponse en étant garant du soutien perçu nécessaire pour favoriser le bien-être et donc la performance des collaborateurs.,,

Charlotte Rolland
Docteur en neurosciences

Adapter le cadre est devenu nécessaire. Le côté positif est que l'on remet de l'humain dans nos pratiques. On est passé d'une ère où on « utilisait » davantage les employés à un monde où on co-construit. Cela étant, il ne faut pas se faire d'illusion, tout le monde ne pourra pas faire ce qu'il veut à sa façon. L'objectif est que chacun y trouve davantage son compte au niveau personnel.

retrouve les 3-4 loups les plus vaillants, les « guerriers ». Vient ensuite le gros de la meute composé de 15-20 loups, et puis quelques loups très puissants qui ferment la marche. Et enfin loin derrière, le mâle alpha, le leader s'assure que tout fonctionne bien. C'est lui qui a organisé la meute, mis les loups au bon endroit et qui assure l'ordre. En cas de menace, il intervient avec l'appui des loups les plus vaillants. Être un leader en entreprise, c'est s'assurer que chacun est à la bonne place, au bon moment, c'est donner la direction et veiller à ce que l'ensemble soit optimisé.

À travers vos expériences dans des environnements professionnels différents, avez-vous pu observer si un type de management fonctionnait mieux que les autres ?

Il n'existe pas un modèle idéal. Chaque entreprise essaye, avec plus ou moins de succès, de trouver la bonne façon de faire, avec la culture qui lui est propre.

J'ai beaucoup apprécié le style de management de General Electric (GE). C'était un modèle exigeant mais qui fonctionnait bien. Aujourd'hui encore, je travaille avec plusieurs anciens de GE et nous avons des réflexes communs, alors qu'on ne se connaissait pas avant. Nous y avons tous suivi des programmes éprouvés de formation au management et au leadership. Nous avons appris à appliquer les mêmes méthodes d'accélération du changement. Chez GE, les choses étaient relativement simples : des objectifs étaient fixés et vous deviez les atteindre.

Les objectifs étaient difficiles mais réalistes, la vision du groupe était claire, il y avait une cohésion d'ensemble remarquable malgré la diversité des business, les missions de chacun bien définies et un fonctionnement opérationnel globalement efficace. Les personnes étaient très responsabilisées, mais ce système était vertueux et tirait par le haut.

Certaines personnes critiquent ce modèle très normé, mais il fonctionne bien. Certes, tout le monde n'est pas fait pour travailler dans un cadre strict, mais au moins chacun sait ce qu'il doit faire et ne cherche pas à tirer la couverture à soi.

Chez Renault, que j'ai intégré il y a un an, je découvre un modèle de management très différent. Renault est une entreprise historique, industrielle, avec une culture d'ingénieurs très forte et un management plutôt top-down. Les choses sont en train d'évoluer, notamment avec l'arrivée de Luca de Meo, très différent de son prédécesseur, beaucoup plus collaboratif.

Selon vous, qu'est-ce que le Covid a modifié durablement ? Quelles mutations percevez-vous dans le monde du travail ?

Le principal changement, c'est la généralisation du télétravail. Chez Renault, les salariés doivent prendre 2 à 3 jours par semaine. Au départ tout le monde était contre, et aujourd'hui plus personne ne veut revenir en arrière. C'est une rupture énorme. On se rend compte que cela est positif à la fois pour les salariés et pour l'entreprise. Des salariés heureux dans leur vie, travaillent mieux.

Par ailleurs, dans un contexte de plus en plus incertain et complexe, à la fois au niveau mondial mais aussi au sein de chaque entreprise, les salariés se posent davantage de

questions : vais-je conserver mon travail demain ? quelle va être ma rémunération ? pour qui vais-je travailler ? Tout ceci génère de la nervosité, des inquiétudes légitimes. Le manager est donc plus que jamais indispensable. Face à toutes ces mutations, c'est aux managers d'accompagner leurs équipes.

Chez Renault, nous travaillons sur des programmes pour les former à accompagner leurs équipes aux changements. On n'est plus dans le top-down, il ne suffit plus de décréter les choses pour que les managers adhèrent et fassent. Il faut travailler avec eux sur la définition de la vision pour qu'ils se l'approprient. Et qu'ils fassent ensuite de même avec leurs équipes.

Peut-on dresser une typologie des managers ?

Je ne parlerais pas de typologie mais de rôles différents. Dans certaines fonctions, notamment industrielles, on recherche surtout des managers experts, avec des compétences techniques. Dans d'autres, on demandera au manager d'être davantage dans la compréhension de son environnement, dans la conception d'une nouvelle façon de faire et d'être capable d'emmener ses équipes vers ce modèle.

Certains managers, enfin, sont amenés à travailler sur différents sujets de façon déstructurée. Cela nécessite d'être à la fois agile et rigoureux, flexible et méthodique, sans jamais perdre de vue l'objectif. Ces managers « stratégiques » sont amenés à travailler en collaboration avec des équipes, elles, plus opérationnelles.

À ces différents rôles correspondent des compétences de management et de leadership différentes. Le plus important, c'est de trouver l'adéquation entre ces profils et ce que veulent faire les gens. On ne fait bien que ce que l'on aime !

Avez-vous le sentiment que les attentes des nouvelles générations diffèrent de celles de leurs aînés ? Quel impact cela a-t-il pour les managers ?

Il y a indéniablement une rupture des attentes avec les jeunes de la génération Z. Ils sont dans une logique de « je veux faire cela, de cette façon-là et à ce prix-là ». La table s'est renversée ! C'est un peu le monde à l'envers, mais c'est la réalité. Les jeunes sont prêts à refuser des postes sur lesquels ils se seraient jetés il y a encore quelques années. Ils recherchent beaucoup plus qu'avant à satisfaire leurs envies personnelles et à atteindre un équilibre de vie. C'est une réalité que l'entreprise doit intégrer. Chez Renault, comme ailleurs, on s'adapte, on fait évoluer nos politiques de recrutement, salariales, etc.

Adapter le cadre est devenu nécessaire. Le côté positif est que l'on remet de l'humain dans nos pratiques. On est passé d'une ère où on « utilisait » davantage les employés à un monde où on co-construit. Cela étant, il ne faut pas se faire d'illusion, tout le monde ne pourra pas faire ce qu'il veut à sa façon. L'objectif est que chacun y trouve davantage son compte au niveau personnel.

Un nouveau contrat social est en train de se mettre en place. Cela ne veut pas dire que le manager ne prend pas les décisions qui s'imposent ou qu'il ne gère pas son équipe, mais qu'il doit impliquer ses collaborateurs, passer du temps à expliquer les enjeux. Une entreprise a des actionnaires, des obligations économiques, mais il y a des façons de faire.



L'OEIL DES NEUROSCIENCES

“Notre cerveau perçoit le changement comme une menace,,

Entretien avec **Charlotte Rolland**

Docteur en neurosciences, co-fondatrice de newBrain

Au-delà du stress que cela génère, la surcharge cognitive est insoutenable. On est passé d'un travail laborieux qui faisait se demander comment faire en sorte que les collaborateurs se sentent bien physiquement (en termes d'ergonomie par exemple) à comment faire en sorte qu'ils se sentent bien mentalement ? Aujourd'hui il y a beaucoup d'enjeux liés à la santé mentale des salariés, qui fait pourtant partie du code du travail depuis toujours. Le contexte actuel et les multiples transformations changent profondément la nature du travail.

Le changement ne va pas de soi. C'est même une épreuve pour notre cerveau, et la raison pour laquelle Charlotte Rolland a créé newBrain Consulting qui accompagne la transformation des entreprises sous le prisme des sciences cognitives. Docteure en neurosciences, elle nous aide à mieux comprendre notre façon d'appréhender l'incertain et à corriger nos biais.

De quelles façons les sciences cognitives peuvent-elles accompagner la transformation d'une entreprise ?

Le but des sciences cognitives est de mieux comprendre l'esprit humain grâce à une approche pluridisciplinaire qui passe par les neurosciences, la psychologie, l'ergonomie, la philosophie, l'anthropologie... Décrypter l'esprit humain c'est mieux comprendre comment il fonctionne, comment il mémorise, perçoit, ressent, prend des décisions et change. Mieux se connaître (développer ce qu'on appelle notre métacognition) est un pré-requis pour favoriser le bien-être et l'efficacité au travail. C'est l'objectif du collectif, « nous sommes humains », que nous avons développé pour mieux se comprendre et mieux comprendre les autres pour communiquer, manager, accompagner le changement.

Concrètement, les sciences cognitives nous permettent d'intégrer le facteur humain à nos projets de changement pour lever l'influence de nos biais : identifier les freins et les leviers cognitifs pour réussir les transformations. Comment opérer la transition pour que mes équipes se l'approprient le plus possible ? Comment engager mes équipes pour réussir le changement ? Il nous semble important d'ouvrir ces questions par le prisme des sciences cognitives pour proposer des stratégies cohérentes avec la façon dont nos cerveaux fonctionnent.

Comment notre cerveau appréhende-t-il le changement ?

Le cerveau perçoit le changement comme une menace. Par essence, il fonctionne selon le principe du moindre effort, il s'appuie inconsciemment sur un certain nombre d'habitudes et d'automatismes pour agir vite au quotidien. Son but est de réduire notre charge cognitive par des activités routinières inconscientes, pour nous laisser l'énergie mentale de prendre des décisions importantes. Le changement oblige notre cerveau à sortir de ce mode automatique pour désapprendre un certain nombre d'habitudes et faire l'effort de créer de nouveaux automatismes et de nouveaux modes de travail. Cet effort est problématique pour le cerveau qui se dit inconsciemment : « Je sais ce que j'ai sans effort, mais je ne sais pas ce que je peux perdre en changeant. En tout cas je sais que le changement va me demander un

effort et me sortir de ma zone de confort ».

A fortiori quand il est contraint par un changement de cap de l'entreprise, par exemple.

Inconsciemment, notre cerveau va faire face à un biais de réactance : c'est-à-dire une tendance intuitive et inconsciente à nous opposer et à rejeter une proposition que l'on perçoit comme une menace. Et ceci va contribuer à un autre biais bien connu, qu'on appelle le biais de statu quo, c'est-à-dire la tendance inconsciente à résister au changement en dépit de sa pertinence, considérant la nouveauté et la prise de décision comme des prises de risque.

Pour engager les collaborateurs dans une transformation, il faut donner sens à ce changement pour que le gain attendu soit perçu comme supérieur aux efforts que notre cerveau va devoir faire pour désapprendre et changer. Il faut accompagner le changement par petits pas pour permettre à notre cerveau de célébrer des petites victoires et de réduire le coût perçu du changement.

Une transition se mène donc toujours dans un contexte défavorable au changement ?

Dans tous les cas le négatif et le risque pèseront toujours plus que le positif pour notre cerveau. Il faut en avoir conscience. C'est ce qu'on appelle le biais de négativité. D'ailleurs c'est ce qui explique qu'on entend souvent qu'il faut donner 1 feedback négatif pour 4 feedbacks positifs pour conserver une balance positive pour le cerveau. De la même façon, même si le changement s'ancre dans un contexte positif, pour une meilleure situation, de meilleures conditions de travail, ce changement sera tout de même perçu comme un effort par le cerveau qui va devoir désautomatiser un certain nombre d'habitudes pour en développer de nouvelles.

C'est bien pour cela que l'on maintient rarement nos bonnes résolutions de début d'année. Nous avons beau être convaincus de la nécessité de changer et se dire que la nouvelle situation sera bien plus agréable pour nous, l'effort et le coût nécessaire pour se transformer est tel, qu'il est plus facile de retomber dans ses travers. Le mode pilote automatique est un confort pour notre cerveau. Une transition doit toujours être accompagnée car elle requiert de nombreux efforts cognitifs. La motivation ou des objectifs clairs ne suffisent pas.

Quand on est manager et qu'on doit mener une transition, il faut donc partir de ce postulat. Il va falloir impliquer les collaborateurs suffisamment en amont pour qu'ils s'approprient ce changement et en connaissent le sens profond. C'est ce qu'on appelle l'effet Ikea, selon lequel on accorde plus de valeur aux objets que l'on a nous-même créés ou aux projets auxquels nous avons contribué. Les collaborateurs doivent être acteurs de la transformation, pour réduire le biais de réactance, ne pas la subir et la percevoir comme une menace contre laquelle notre cerveau va s'opposer et lutter. Il est nécessaire d'accompagner pas à pas la transition pour conduire la désautomatisation et la transformation profonde de nouvelles habitudes. C'est un processus cognitif qui prend du temps et demande des efforts.

Ce biais-là est-il accentué par le côté collectif, est-ce le plus pessimiste qui emporte forcément la mise ?

Exactement. Il existe de nombreux biais cognitifs de groupe et une forte influence du collectif sur la façon dont va être perçu le changement. Il suffit qu'une ou deux personnes aient des doutes et qu'aucune stratégie ne soit mise en place pour réduire l'incertitude ou les freins ressentis, pour que le changement devienne extrêmement difficile. Rappelons-le, pour le cerveau, le négatif pèsera toujours plus que le positif. Il ne faut donc jamais ignorer les signaux d'inquiétude et penser qu'il est préférable de rester dans une bulle de positivisme, il faut au contraire les aborder de front.

À l'inverse, si un leader sait impulser une dynamique positive de changement, les collaborateurs seront forcément plus enclins à le suivre. Aborder le changement par le prisme des sciences cognitives permet de faire un pas de côté pour questionner les impacts de la transformation, et identifier collectivement les freins et leviers cognitifs pour le réussir.

Mais la culture de l'organisation entre aussi en jeu...

Tout à fait. Il y a des entreprises agiles pour lesquelles l'incertitude et le changement sont le quotidien, la norme. Ces entreprises ont acquis des automatismes de réaction au changement par l'expérience. Elles ont ainsi appris à développer des méthodes pour dé-risquer les projets et accompagner le changement efficacement.

En revanche, certaines entreprises se retrouvent démunies face à des changements. La période est particulièrement difficile. L'incertitude est devenue la norme et le changement est partout (dans nos outils de travail avec le digital, dans nos modes de collaboration, dans le monde économique et social dans lequel nous vivons). Se transformer sans considérer le fonctionnement de l'esprit humain est un risque. Il faut prendre le temps de faire ce pas de côté pour mieux comprendre notre culture, nos valeurs, nos normes ; avant de construire la transformation avec les équipes pour imaginer ensemble l'après.

Comment les neurosciences sont-elles perçues par le monde scientifique et par l'entreprise aujourd'hui ?

Aujourd'hui, les neurosciences sont à la mode. On entend beaucoup parler de coachs en neurosciences, de neuro-tout, neuromarketing, neurolearning, neurocosmétique. La recherche scientifique, comme l'entreprise, restent prudentes face à cet intérêt soudain. Et, à mon sens, à raison. À ce jour, les entreprises n'ont pas encore clairement identifié le potentiel des neurosciences en dehors du champ académique, et en écho, la recherche académique voit des projets et des temporalités différentes en entreprise. Nous sommes donc dans une période de transition dans laquelle les sciences cognitives sont à la fois un levier pour certains, et une imposture pour d'autres.

C'est dans ce contexte que nous avons créé newBrain, un organisme de conseil, formation et études en sciences cognitives. Nous croyons fortement en la nécessité d'une

meilleure compréhension du facteur humain en entreprise. Mais pour cela, nous nous appuyons sur une équipe d'experts (docteurs en neurosciences, en psychologie cognitive, en ergonomie), et un écosystème riche qui nous permet de développer des partenariats avec des start-ups, la recherche académique, la recherche privée et de nombreuses entreprises. Nous sommes des tisseurs de liens, des créateurs de synergies autour de l'humain. Nos méthodologies sont variées, nos formations sur-mesure, avec une approche scientifique qui repose sur l'expérimentation et l'ancrage terrain. Nous intervenons pour mieux comprendre l'esprit humain, questionner les évidences, intégrer le facteur humain dans les projets selon les enjeux de nos clients.

Dans le management, le savoir est important mais peut-être moins que le savoir-être et le savoir-faire. Pour mieux manager, il faut donc travailler sur les biais qui les interrogent...

Oui, l'expertise est nécessaire pour être pertinent, mais le manager est surtout attendu pour soutenir ces équipes et les faire avancer ensemble dans la même direction. En tant que pivot d'un collectif, tout manager doit questionner les biais cognitifs individuels et collectifs auxquels nous sommes tous inconsciemment exposés.

J'apprécie la métaphore de la piste de ski. Quand on crée une start-up ou qu'on rejoint une jeune entreprise, il faut s'imaginer qu'on arrive sur une piste vierge, sans trace, sur laquelle nous pouvons prendre tous les chemins possibles. Mais quand on arrive dans une entreprise qui a déjà une culture forte, ce qui est souvent le cas, les valeurs, les normes, les process sont comme des piquets déjà plantés dans la piste : nos comportements sont déjà précâblés par tous ces piquets, on se conforme, on emprunte donc un certain nombre de chemins, parfois sans se poser de question sur leur bienfondé. Par principe du moindre effort, et aussi car nous adoptons des comportements pro-sociaux pour nous conformer au groupe, notre cerveau suit les chemins pré-tracés. Finalement, quand on pose parfois la question « pourquoi vous utilisez cet outil », « pourquoi vous prenez des décisions collectives de cette manière », on nous répond souvent « parce qu'on a toujours fait comme cela ».

Par notre approche, nous souhaitons éveiller à la nécessité de questionner les postulats, les a priori, nos modes de pensée et la façon dont nous prenons des décisions, à penser à réduire l'influence de nos biais cognitifs, et plus généralement, à replacer l'humain au centre des projets.

L'approche des neurosciences est donc descriptive, sans volonté de psychologiser...

Oui tout à fait. Les neurosciences ne sont pas là pour donner les bonnes et les mauvaises réponses, juger les bons ou les mauvais comportements. L'approche des neurosciences est une approche de questionnement, de pas de côté.

Dans le cadre de nos formations au leadership, par exemple, le principe n'est pas de donner les clés pour devenir le meilleur leader. Comme s'il existait une seule posture, un seul leader

tout puissant. Nous mettons au contraire les apprenants face à des mises en situations concrètes et réelles, pour les conduire à mieux comprendre l'impact des comportements qu'ils adoptent inconsciemment sur le collectif. L'objectif est de les aider à évoluer et à se transformer selon ce qu'ils veulent exprimer, et à développer de nouveaux automatismes de pensée prenant en compte l'humain. Mais sans jugement.

Les biais cognitifs sont-ils renforcés par le contexte actuel ?

Entre le Covid, la guerre en Ukraine, la transition écologique et l'inflation, on est dans une situation d'incertitude énorme et continue. Ce qui est très inconfortable pour notre cerveau. Aujourd'hui, il faut apprendre à manager dans l'incertitude, ce qui génère beaucoup plus de stress. Notre cerveau apprécie de rester dans le confort de ses habitudes, ne pas se poser de questions, adopter les comportements qui lui paraissent les bons, prendre des décisions parfois irrationnelles mais rapides et simplement. La situation actuelle l'empêche de faire comme d'habitude. Il doit prendre des décisions de plus en plus rapides, en situation de stress, de fatigue mentale, qui sont les ennemis de la décision objective. Et il doit se demander constamment si la décision que l'on prend est la bonne aujourd'hui, si ce sera toujours la bonne dans trois mois, six mois, un an, et en tenant compte de multiples facteurs...

Au-delà du stress que cela génère, la surcharge cognitive est insoutenable. On est passé d'un travail laborieux qui faisait se demander comment faire en sorte que les collaborateurs se sentent bien physiquement (en termes d'ergonomie par exemple) à comment faire en sorte qu'ils se sentent bien mentalement ? Aujourd'hui il y a beaucoup d'enjeux liés à la santé mentale des salariés, qui fait pourtant partie du code du travail depuis toujours. Le contexte actuel et les multiples transformations changent profondément la nature du travail.

Est-il plus facile de changer collectivement que de changer tout seul ?

C'est une question intéressante. On peut se dire qu'il est plus facile de changer tout seul parce qu'on n'a que soi à faire changer. Et que faire changer un groupe est plus difficile parce qu'il y a plus de personnes à embarquer. Mais l'humain adopte des comportements pro-sociaux : nous détestons nous sentir différents des autres ou mis de côté. Alors quand on arrive à impulser une dynamique au sein d'un groupe, le changement devient plus facile collectivement. On est stimulé par le collectif, embarqué dans un mouvement où nos anciens automatismes ne sont plus possibles, car ils ne sont plus partagés par les autres. Ça nous pousse à changer et à se rendre compte qu'on en est capables aussi. On entre alors dans un cercle vertueux : il y a un nouvel équilibre dans la balance bénéfice-coût qui rend nos anciens comportements plus difficiles à conserver qu'à modifier. Le plus dur, c'est de réussir à engager cette première dynamique, à changer la norme pour que la norme acceptable devienne différente. C'est à ça qu'on reconnaît les grands leaders : des personnes qui sauront dynamiser une nouvelle vision et parvenir à la transmettre pour engager le collectif.



L'ŒIL DE LA RECHERCHE

MANAGERS : LA THÉORIE DE L'ÉVOLUTION

Par **Stéphanie Chasserio**

Professeure et directrice associée de l'académie Globalisation de SKEMA Business School

Certains ont été tentés de prédire que la transformation en profondeur des structures organisationnelles que nous connaissons depuis environ dix ans conduirait à la fin des managers (Getz and Robertson, 2012; Hamel, 2011) et à l'avènement d'organisations sans hiérarchie (Laloux, 2014).

S'il est vrai que l'on observe une remise en question des structures hiérarchiques traditionnelles, le propos est probablement à nuancer (Foss and Klein, 2022). La hiérarchie et les managers ne vont pas disparaître tout de suite. En revanche, l'adaptation de leur fonction aux évolutions de l'environnement est bien nécessaire. Il devient nécessaire de gagner en agilité pour répondre plus rapidement aux demandes et aux besoins du marché. Il est également nécessaire de rester beaucoup plus attentif aux attentes nouvelles des consommateurs, clients et usagers. Il faut aussi tenir compte d'une pluralité d'acteurs, appelés *stakeholders*, dans une vision beaucoup plus élargie de la place de l'entreprise dans la société. Il convient enfin de ne pas oublier les effets démultiplicateurs des innovations technologiques récentes qui contribuent à cette accélération, mais qui ouvrent un immense champ des possibles.

Dans ce contexte, le modèle bureaucratique wébérien, né à la faveur de la révolution industrielle présente quelques limites : trop de niveaux hiérarchiques qui rigidifient et ralentissent la prise de décision, une sclérose provoquée par beaucoup (trop) de règles, et des individus empêchés d'agir par des contraintes de contrôle pesant sur l'autonomie. Dans ce panorama, se pose la question de la place des managers, souvent assez nombreux et sur plusieurs niveaux dans les structures hiérarchiques classiques. Que deviennent-ils dans les nouveaux modèles organisationnels ?

Nouveau contexte, nouvelles structures

Les travaux sur ces entreprises qui expérimentent de nouvelles structures organisationnelles sont désormais plus nombreux et ne se limitent plus à la description des réussites et des succès (Getz and Robertson, 2012; Hamel, 2011; Laloux, 2014), mais explorent aussi désormais les failles et les limites (Foss and Klein, 2022; Karsenty, 2019; Mazzelli, 2022).

Ces nouvelles formes organisationnelles sont, certes, minoritaires à l'échelle de l'ensemble des entreprises, mais elles n'en restent pas moins révélatrices d'expérimentations organisationnelles. Ces expérimentations n'ont pas lieu uniquement dans des PME/PMI ou startups confidentielles. Elles ont aussi lieu dans des grands groupes industriels français (Renault par exemple) comme étrangers (le géant chinois de l'électroménager Haier - (Hamel and Zanini, 2018)).

Chacune de ces expérimentations donne lieu à une nouvelle dénomination : holocratie, sociocratie, entreprise libérée, organisation responsable, organisation

¹ <https://www.la-fabrique.fr/fr/publication/au-dela-de-lentreprise-liberee/>

treillis, organisation aplatie (*flat*) (Reitzig, 2022). Elles présentent toutefois un certain nombre de caractéristiques communes dont la remise en question du rôle, des tâches voire de l'existence même des managers en leur sein. Pour certains chercheurs (Hamel, 2011), les managers devraient disparaître pour permettre un leadership partagé et un self-management. Mais une lecture attentive de ces nouveaux modèles (Robertson, 2016) montre que si les managers ne s'appellent plus managers, il existe toujours dans ces nouvelles organisations des rôles de régulation et/ou d'arbitrage. La fonction de manager semble donc se réinventer dans les nouvelles organisations, mais également dans les organisations plus classiques dans leur forme.

La nécessité de nouvelles compétences

Les dénominations utilisées ne se limitent plus seulement au seul terme de « managers ». On constate une évolution de la terminologie pour coller à l'évolution du cœur de métier de manager avec des termes utilisés tels que coach, leader, animateurs, facilitateur, etc.

Les managers, si on s'accorde pour conserver cette dénomination, doivent reconsidérer leurs rôles et les tâches qui y sont liées. C'est valable pour les nouvelles organisations, comme pour les plus classiques.

Pour être synthétique, les évolutions que l'on peut observer dans la fonction des managers sont :

- ▶ Passer du sachant, celui qui donne la solution, à celui qui accompagne les collaborateurs à trouver les solutions,
- ▶ Passer du statut de « chef » à celui de gardien des règles, d'arbitre, à celui qui veille à l'équité et à la justice au sein des équipes,
- ▶ Assurer un rôle de formateur, qui aide au développement des compétences et des savoir-faire des membres de son équipe,
- ▶ Aider à la prise d'autonomie croissante des collaborateurs en ne se substituant pas à eux dans la résolution des problèmes dans leur périmètre,
- ▶ Permettre l'expérimentation et son corollaire, le droit à l'erreur (Thomke *et al.*, 2020),

- ▶ Avoir des compétences spécifiques pour conduire et accompagner le changement dans les pratiques et les comportements des membres de son équipe et au sein de l'organisation¹.

Ces compétences clefs doivent également s'accompagner de qualités personnelles nécessaires pour assurer ces nouvelles tâches et fonctions :

- ▶ Faire le pari de la confiance dans les personnes (donc plutôt des personnes confiantes dans la nature humaine)
- ▶ Se connaître soi-même et avoir confiance en soi-même, pour développer sa capacité à se construire une posture de leader qui ne repose pas sur un exercice autoritaire du pouvoir
- ▶ Avoir la capacité à se remettre en question, à se questionner et donc également à écouter les retours des autres. Certains parlent de leadership authentique pour qualifier ce type de comportement.

Les postes de managers, ou tous les postes qui visent à encadrer des équipes, sont aujourd'hui assez difficiles à pourvoir car porteurs de beaucoup de responsabilités et exigeants dans la charge émotionnelle liée à l'animation d'équipe. Ce sont par ailleurs des fonctions où, parfois, les injonctions peuvent être pesantes et difficiles à concilier. Il faut être bienveillant, à l'écoute des collaborateurs et, en même temps, contrôler et veiller à la performance de l'organisation. Tout est dans l'équilibre et les ressources disponibles pour permettre aux managers de mener à bien cette mission complexe. S'ils ne vont pas disparaître des organisations, ils sont toutefois obligés de réinventer le contenu de leur rôle et la façon d'assumer ce rôle. Il est de la responsabilité des directions des organisations de les accompagner dans ces transformations, de les former et de les outiller. C'est à cette condition que cette fonction d'encadrement et de régulation retrouvera toute son attractivité auprès des jeunes générations.

L'ÉMERGENCE DE NOUVELLES FIGURES DU MANAGER

Si de nouvelles figures du manager émergent, les pratiques de management restent par définition corrélées aux formes et aux trajectoires organisationnelles. Chercher à implanter de nouvelles tendances par mimétisme est ainsi moins un raccourci qu'une impasse. C'est dans ce cadre qu'il faut non pas changer les habits du manager au gré des modes mais davantage faire cohabiter différentes figures pour les hybrider et ajuster les parcours des collaborateurs aux exigences métiers et plus largement à la culture de l'organisation. De nouveaux idéaux-types enrichissent la typologie des managers ou plus exactement réinventent les profils : on pense ici au manager coach ou encore au manager expert. Ce sont avant tout les sources de légitimité et la crédibilité des parcours qui façonnent la performance des managers qui, au fil de leurs expériences, peuvent s'équiper pour se doter de pratiques vertueuses et éprouvées. Ces entretiens démontrent, en effet, la multiplicité des attentes vis-à-vis des managers. Et cette perspective propose de discuter la nécessité d'appréhender désormais la figure du méta-manager.



“Travailler en mode collaboratif crée du sens et de la valeur,,

Entretien avec **Danielle Winandy**
RISK ESG Transformation Manager, BNP Paribas

Danielle Winandy, RISK ESG Transformation Manager chez BNP Paribas, a placé la formation continue de ses équipes au cœur de son management et de ses activités. Une volonté de les responsabiliser au service d'une façon de travailler plus transversale et collaborative, d'un leadership partagé indispensable pour créer de la valeur.

Qu'est-ce que le Covid a changé en termes de management ?

La crise du Covid a été un grand accélérateur de changement. Elle a permis de libérer et d'accélérer la collaboration de façon générale. Le développement extrêmement rapide de l'IT a facilité le fait de pouvoir accéder à d'autres connaissances et à des compétences partout dans le monde. Dorénavant, on n'est plus cantonné à son équipe présente dans un bureau, on peut travailler à distance avec des collaborateurs dans le monde entier.

À titre personnel, j'avais initié cette façon de travailler avant le Covid, j'étais dans un poste de Responsable Innovation, et la transversalité, la décentralisation, la collaboration globale et la capitalisation sur nos réseaux de champions dans le monde pour disséminer nos valeurs et nos actions étaient dans notre ADN.

La collaboration peut être un vecteur de management. Il existe encore des managers qui pensent avoir besoin d'avoir leur équipe sous leurs yeux pour vérifier ce qu'ils font, et qui sont un peu plus réfractaires au travail à distance, mais on va de plus en plus vers le collaboratif, vers un leadership partagé.

Chez RISK ESG Campus, nous sommes une petite équipe, nos actions n'ont de sens et d'impact que si nous collaborons. Dans nos missions, nous devons former, acculturer et faire monter en compétences nos collaborateurs sur les sujets de développement durable et nous assurer qu'ils ont un maximum de connaissances pour une meilleure prise de décision. La collaboration et la transversalité sont clés.

Comment fonctionne concrètement ce mode collaboratif ?

Une fois que les collaborateurs ont suivi une formation, nous essayons de capitaliser et d'activer les savoirs le plus vite possible, nous leur proposons de se positionner sur des projets transversaux intéressants, nous leurs proposons d'autres formations de manière proactive, et nous veillons à les mettre en avant lors des restitutions finales.

Il est possible de faire un grand volume de choses en travaillant de façon communautaire. Regardez le projet Wikipédia, il repose sur la volonté et l'envie de

chacun de contribuer. Cette façon de faire favorise l'engagement. Le changement climatique, par exemple, ne peut être freiné que par une totale transversalité et une collaboration au niveau global. C'est impossible de le faire tout seul dans son coin.

Tout le monde est-il légitime à travailler sur tous les projets ?

La volonté ne suffit pas, mais c'est déjà un très bon début. C'est pour cette raison que nous proposons aux collaborateurs des formations pour acquérir des compétences complémentaires.

Nombreuses sont les personnes qui sont demandeuses de le faire. Les gens ont envie d'apprendre, d'évoluer, de progresser, d'avoir un impact et de faire quelque chose qui a un sens pour eux ou pour la planète. Je suis convaincue que la transformation d'une entreprise dépend de la façon dont on aide nos collaborateurs à être au meilleur de leur excellence. C'est là qu'on crée de la valeur pour tout le monde. Un collègue d'un département a aidé une collègue dans un autre département à préparer une base de données. Cela lui a pris 20 jours, alors qu'un consultant extérieur nous aurait facturé le double de temps et une petite fortune. Il a pu le faire grâce à une certification qu'on lui avait fait passer en amont et à la connexion qu'on a pu faire entre les projets et nouvelles compétences acquises.

Comment votre façon de travailler est-elle perçue au sein de BNP Paribas ?

J'ai eu des détracteurs et des réfractaires. Certains managers m'ont reproché de dépenser trop de ressources en formation et d'empêcher les salariés d'effectuer leur travail, mais lorsqu'ils ont vu comment leurs collaborateurs ont pu activer leurs nouveaux savoirs pour apporter de la valeur et produire quelque chose d'utile pour l'entreprise, les regards ont commencé à changer.

Cette façon de travailler peut-elle répondre aux problématiques RH de l'entreprise ?

Oui, selon moi cela joue vraiment dans la rétention et l'attractivité des talents. Quand nos collaborateurs ont un sentiment d'appartenance, qu'ils sentent qu'ils sont utiles à quelque chose de plus grand qu'eux, ils ont envie de donner le meilleur d'eux-mêmes pour faire avancer les choses.

En tant que présidente de l'association des Cadres de Direction de BNP Paribas (WeLevelUp by ACD), j'ai pu constater qu'en troisième partie de carrière, il n'est pas rare, avec tous les changements récents, que certains cadres aient plus de mal à trouver leur place dans l'entreprise. De l'autre côté, certains cadres, bien plus jeunes, démissionnent en raison d'un manque de sens dans leur quotidien. On a donc une déperdition des deux côtés. Et entre les deux, on a le middle management, souvent contraint par des visions de livrables à court terme, qui n'a ni le temps de vraiment manager ni de se poser pour prendre du recul et pour concilier le sens et l'action. Ces trois situations sont très paradoxales. Le mode collaboratif est intéressant car il permet d'aider ces 3 tranches de vie à apporter de la valeur, à trouver du sens et à se développer pour devenir meilleurs. L'intergénérationnel aide aussi beaucoup. Les jeunes ont une nouvelle manière de voir le monde et les plus anciens ont une expérience très précieuse sur laquelle il faut absolument capitaliser pour garder notre bel héritage.

Est-ce aussi une façon de responsabiliser les salariés ?

Pour moi, chacun est responsable de son avenir professionnel. Il faut se mettre dans une posture où l'on décide de saisir les opportunités d'apprendre, de se connecter avec les autres, de travailler en réseau, de créer ses propres opportunités et de saisir celles qui nous viennent parce qu'on a su créer les bonnes conditions pour avancer dans l'entreprise. C'est comme pour le développement durable, notre

“Prendre en compte le facteur humain pour retenir les talents.

L'humain a besoin de statut (sentir que j'ai de la valeur), de certitudes (je sais ce qu'on attend de moi pour le faire bien), d'autonomie (j'ai le choix), de relationnel (j'appartiens), d'impartialité (je suis traité avec respect) et de challenge (j'ai envie de me dépasser).

Certaines pratiques managériales : absence d'implication dans les décisions pourtant relatives à mon périmètre, des rôles non clairs ou des règles floues, un absence d'alignement sur les valeurs, la routine/l'individualisme ou la monotonie ; sont autant de signaux négatifs pour le collaborateur qui favorise sa perte de motivation et participe à son désengagement.

Le management a le pouvoir et la responsabilité de favoriser les feedbacks positifs sur ces 6 dimensions pour favoriser l'engagement.,

Charlotte Rolland
Docteur en neurosciences

De son côté, l'entreprise doit valoriser cette expertise, cet apprentissage continu. Pour moi, les certifications acquises tout au long du parcours professionnel sont plus importantes que certains diplômes obtenus il y a 30 ans. Les choses ont évolué depuis et beaucoup de savoirs ne sont plus d'actualité.

plus grande erreur est de croire que quelqu'un d'autre viendra nous sauver. C'est à chacun de nous d'assumer le fait qu'on a tous un rôle à jouer, de manière collective et collaborative.

Ce mode collaboratif réconcilie-t-il expertise et management ?

Il y a une transformation en cours. À titre d'exemple, l'association des cadres de direction de BNP Paribas (WeLevelUp by ACD) s'est ouverte. Auparavant, il n'y avait, comme son nom l'indique, que des cadres dirigeants. Maintenant, elle accueille aussi des experts, des talents, des leaders qui ont envie de faire avancer le management à impact.

Expertise et management avaient tendance à se voir comme deux parties distinctes ; désormais, ils se conjuguent. Il y a de plus en plus de managers qui surfent sur cette vague, qui y trouvent une grande valeur et surtout qui arrivent à faire des choses incroyables.

Beaucoup choisissent la voie de l'expertise plutôt que celle du management, moi la première. Après le confinement j'ai quitté un poste de management pour un poste sans équipe. Cela m'a redonné le goût de faire et de ne plus faire faire, de prendre du temps pour produire des choses par moi-même.

De son côté, l'entreprise doit valoriser cette expertise, cet apprentissage continu. Pour moi, les certifications acquises tout au long du parcours professionnel sont souvent plus importantes que le diplôme initial obtenu pour certains il y a 30 ans.

Comment devient-on un leader collaboratif ? Est-ce un état d'esprit, un trait de la personnalité ou cela s'apprend-il ?

Pour moi, tout commence par de l'état d'esprit de la curiosité, c'est comme le vélo, cela peut s'apprendre à tout âge. Il faut bien comprendre les codes dans l'entreprise, les enjeux stratégiques et politiques. Développer la coopération, cela prend du temps et de l'énergie mais finalement, elle produit du sens et de la valeur. Quand on brise les silos, quand on collabore hors du cadre et au-delà des frontières, c'est fructueux à la fois pour les collaborateurs et pour l'entreprise.

Il faut faire les choses avec bienveillance et avoir la volonté d'aider les autres. Pour être un bon leader, il faut aimer les gens ! Une entreprise n'avance et n'innove que par les personnes qui la constituent. D'où l'importance de prendre le temps d'écouter les personnes, pour mieux les aider ensuite à progresser, à élargir le spectre de leurs compétences. Mes maîtres-mots : confiance, bienveillance... et un zeste d'esprit aventurier. C'est la somme des actions individuelles qui crée l'effort collectif et collaboratif !



Selon moi, un très bon manager échouera toujours face à un manager innovant, aussi mauvais manager soit-il.

L'innovation l'emporte sur tout. C'est en cela que la fonction managériale perd énormément de puissance. Et quand un dirigeant est à la fois innovant et manager, cela donne un Elon Musk.

“Dans le leadership, l'innovation a dépassé le management,,

Entretien avec **Alain Bensoussan**

Président-fondateur du cabinet Lexing Alain Bensoussan Avocats

Le management est-il une fonction en soi ? Pour le président-fondateur du cabinet Lexing Alain Bensoussan Avocats, est manager celui qui porte l'innovation. Un être assez fluide pour faire et laisser faire. À l'image d'Elon Musk.

Quelle est l'évolution la plus remarquable en termes de leadership et de management ?

Depuis l'avènement de l'informatique, les grands dirigeants ne sont plus des hommes politiques mais des personnalités liées à l'innovation et qui peuvent transformer le monde. Je pense à Steve Jobs, Mark Zuckerberg ou Elon Musk. On est passé de dirigeants charismatiques politiques à des dirigeants charismatiques économiques. Le maître-mot est devenu l'innovation, pas le management. La vision stratégique et la prise de risques sont aujourd'hui l'essence de l'entrepreneuriat et du management.

Il n'y a aucune innovation managériale déterminante dans la réussite de ces nouveaux dirigeants. Ils tirent leur succès de leur vision stratégique avant tout en tant qu'innovateurs. La fonction managériale est celle qui permet d'exprimer l'innovation, et non pas le management en tant que techniques managériales. Chez un grand dirigeant, sa vision stratégique dépasse les avantages ou les inconvénients de son management. Un très bon manager échouera toujours face à un manager innovant, aussi mauvais manager soit-il.

Dans l'économie numérique, peu de choses freinent l'innovation. Nul besoin d'être un bon manager ou d'avoir beaucoup de capitaux. Car l'innovation l'emporte sur tout. C'est en cela que la fonction managériale perd énormément de puissance. Et quand un dirigeant est à la fois innovant et manager, cela donne un Elon Musk, quelqu'un de très doué, l'héritier de Léonard de Vinci en quelque sorte.

Au niveau de l'entreprise, on constate la même prédominance. Auparavant, les personnes innovantes, principalement les directeurs informatiques, étaient confinées dans des positions reculées au sein de l'organisation. Aujourd'hui, on assiste à l'essor fulgurant d'une nouvelle profession, le Chief Digital Officer (CDO), souvent membre du Comex. Le CDO a « doublé » tout le monde.

La transformation numérique serait donc la clé du succès des entreprises ?

C'est plus compliqué que cela : sans innovation de marché, la transformation numérique est juste une dépense inutile. Transformer en numérique ce qui existe déjà en informatique est une des principales causes d'échec des entreprises. Le

numérique n'a de sens que s'il présente une innovation par rapport à son marché. Une transformation numérique à situation identique est vouée à l'échec. Je constate une confusion énorme entre transformation informatique, numérique et intelligence artificielle.

Si on compare l'entreprise à un corps humain, l'innovation ce sont les os, le management la chair et la peau ce qui est apparent. Améliorer l'efficacité managériale ne sert qu'à transformer la couche superficielle.

Quelle différence faites-vous entre la révolution informatique et la révolution numérique ?

La révolution informatique a consisté à dématérialiser ce qui relevait du papier. Mais à l'arrivée, on a supprimé le papier physique et on a conservé le papier intellectuel. La révolution numérique, ce n'est pas organiser ces dossiers informatiques comme ils l'étaient en mode papier, mais comme ils le sont dans la réalité, à savoir la traduction de la vie réelle en digital et non de la vie papier. Cela permet de travailler selon le rythme plus naturel de la pensée.

Il faut rajouter maintenant la révolution intelligente, celle qui consiste à s'entourer d'agents intelligents, de robots, d'intelligence artificielle qui modifient radicalement l'organisation des entreprises, en nous aidant à mieux travailler.

Qu'est-ce que le Covid a changé pour les entreprises ?

Le Covid a permis aux entreprises nationales de récupérer de la valeur ajoutée. Valeur ajoutée que possédaient déjà les entreprises internationales qui avaient implémenté des règles de travail à distance efficaces et qui leur permettent d'être actives 7 jours/7, 24h/24, des quatre coins du globe, grâce à des réseaux solides.

Au sein de mon cabinet, dès l'arrivée du Covid, nous avons basculé immédiatement en mode ATAWAD (Any Time, Any Where, Any Device) ce concept magnifique de Xavier Dalloz. Et nous avons conservé ce mode de travail à distance, même si nous sommes revenus physiquement sur le même lieu.

Cette façon de travailler n'a que des avantages pour les managers. Premier point : le partage des documents qui permet de travailler tous sur le même document en temps réel. Deuxième point : l'intégration de nos clients de façon symétrique et synchrone, alors qu'en présentiel, la relation était asymétrique et asynchrone. Tous les « frottements » du présentiel disparaissent. Les managers qui ne sont pas en mode ATAWAD sont inéluctablement pénalisés. Troisième point : cela permet de baisser les coûts d'interactivité. Je suis persuadé que l'on peut créer du « bonheur » managérial à distance. La machine à café, c'est le mythe du bon management. Mais adresser un message WhatsApp à un collaborateur pour le féliciter est très efficace. L'interactivité offerte par les outils numériques peut véritablement procurer du bonheur professionnel. Même si elle peut aussi être source de violence ou de pression. Pour l'éviter, il est important de mettre en place une stratégie de retours d'expérience afin de faire de chaque échec une qualité future.

Aujourd'hui un manager, c'est d'abord et avant tout, quelqu'un qui se fond dans son équipe, c'est un « maker », quelqu'un qui fait. En mode ATAWAD, l'interactivité entre un dirigeant et ses équipes est aisée et permanente. Je réponds à tous et de partout. Je peux faire 3-4 choses en simultané. Cela permet une hyper-présence. Et ce n'est pas un temps séquentiel, mais un temps mêlé, synchrone. Certains parleront d'hyper-fatigue, mais je pense que c'est une question d'habitude. Pour moi, c'est ça le vrai management numérique : avoir plusieurs systèmes informatiques à sa disposition, mais un seul monde numérique et gérer de façon simultanée plusieurs dossiers.

Quels défis cela pose-t-il ?

Le défi du management, c'est la maîtrise du numérique. Celle-ci demande des formes d'apprentissage, non pas de compétences mais d'expériences. Le numérique ne s'apprend pas, il se vit. Il ne suffit pas d'apprendre ce qu'est le métavers pour le connaître. Cette révolution numérique crée un choc générationnel. Au manager d'embarquer tout le monde !

Comment voyez-vous le manager du futur ?

Chez les juristes, nous sommes encore à cheval entre le papier, l'informatique, le numérique et l'intelligence artificielle. Le manager de demain, c'est celui qui est capable d'organiser le travail avec le numérique.

Les managers visionnaires seront ceux qui iront directement vers cette transformation intelligente sans passer par la phase de transition numérique. Et là encore, pas besoin de diplômes, il faut plutôt passer du temps sur TikTok ou Instagram.

Dans le monde de demain, l'empathie et la gentillesse seront les clés du management. Je ne crois pas au leadership du style « Je cours devant, suivez-moi ! ». La violence, la jungle n'ont aucun intérêt.

Le rôle du manager sera de savoir proposer des programmes de progrès aux personnes qui « décrochent » afin de les faire revenir dans l'équipe. Le capitalisme est sans doute le meilleur des systèmes, mais le capitalisme qui admettait une maximisation des bénéfices et l'existence de personnes meilleures que les autres est révolu. Aujourd'hui, il existe une meilleure façon d'organiser les marchés, un capitalisme solidaire, afin de ne laisser personne de côté. Il faut continuer à octroyer des récompenses à ceux qui créent de la valeur, mais pour ceux qui n'ont pas cette possibilité, il faut réduire cette fracture. Actuellement, la valeur est répartie entre managers, clients, fournisseurs, associés et parfois même la société par le biais d'engagements RSE. Il faudra par exemple veiller à ce que les gains de productivité engendrés par les robots soient taxés afin de financer des plans d'accompagnement des personnes sorties du marché.

Je n'attends surtout pas d'un manager qu'il pilote à la moyenne. Il doit piloter avec les meilleurs et ramener à la moyenne ceux qui décrochent. Mais en aucun cas, éliminer ceux en dessous de la moyenne. Et surtout un bon manager est celui qui laisse ceux qui sont innovants s'exprimer.



“Le manager de demain ressemble à Socrate,,

Entretien avec **Jean Mathy**
Co-fondateur de Neotic Bees

Le manager de demain ressemble à Socrate. Il sera de moins en moins expert d'un domaine et de plus en plus facilitateur. Il devra être philosophe, prendre du recul, savoir apporter une position méta, qui veut dire « au-delà » en grec ancien. Le manager de demain est un méta-manager, au sens socratique. Il en saura de moins en moins et c'est une bonne nouvelle : le manager aura la responsabilité de l'animation de l'intelligence humaine, des humains qu'il manage.

Et si Socrate avait été le premier manager ? Pour le philosophe Jean Mathy, savoir poser de puissantes questions est la compétence clé du manager de demain. Co-fondateur du cabinet de conseil Neotic Bees, il accompagne les changements dans les entreprises à l'aide d'une approche pragmatique de la philosophie et voit émerger une nouvelle figure du facilitateur : le méta-manager.

Pourquoi avoir fondé Neotic Bees ? Qu'est-ce qui vous rend plus nécessaire aujourd'hui qu'hier ?

C'est venu de la demande des entreprises. Elles nous disaient : nous avons essayé beaucoup de consultants, cela n'a pas marché, nous ne savons plus quoi faire. Et nous leur répondions : « nous ne savons pas », parce que la philo commence par l'ignorance, c'est le premier degré de la connaissance, on sait qu'on ne sait pas. Sur cet aveu, nous nous sommes bien entendus avec nos clients et cela dure depuis maintenant 10 ans.

Le monde est dans un contexte VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity), et dans ce contexte d'incertitude ce qu'il s'agit de nourrir c'est le discernement. Nous sommes les seuls à transmettre des techniques philosophiques de haut niveau pour entretenir l'esprit critique.

Mais pourquoi a-t-on davantage besoin d'enseigner le discernement en entreprise aujourd'hui ?

La première raison, c'est l'hybridation de tous les modèles économiques qui met la pagaille. Il faut donc apprendre à naviguer dans l'incertitude. Discerner cela s'apprend, ce n'est pas juste une question d'intuition. Et pour cela, il y a des techniques philosophiques qui ont plus de 2 000 ans.

La deuxième raison, c'est un facteur de technicité. Prendre une bonne décision cela s'apprend et cela peut être une réponse technique.

Quelle est généralement la porte d'entrée vers les entreprises ?

Il y a deux maux. La première porte d'entrée c'est « l'engagement » des collaborateurs, même si on s'aperçoit ensuite que ce n'est pas vraiment de cela dont ils parlent. Pour les entreprises, l'engagement c'est avoir des gens qui prennent des risques.

L'autre porte d'entrée, c'est « l'intelligence collective », c'est-à-dire un besoin de penser ensemble. Depuis les années 1990, nous sommes dans l'ère du capitalisme cognitif. Ce qui a de la valeur aujourd'hui c'est l'idée, l'immatériel. Si on demande aux gens ce qui, à leurs yeux, vaut le plus cher dans une belle BMW, le moteur n'arrive qu'en quatrième position. La première position, c'est la marque, c'est-à-dire une idée.

Dans ce contexte-là, on peut mobiliser la métaphore de l'abeille (à l'origine de notre nom, Noetic Bees). L'abeille reçoit en quelque sorte le gîte et le couvert de l'apiculteur, en échange de quoi elle fait du miel. C'est une logique de contribution-rétribution : tu me fournis du miel chez moi, je te protège, je te fournis un abri. C'est ce modèle transactionnel basique qui règne jusque dans les années 1990 en économie. Tout se complique à partir du moment où on comprend que ce n'est pas le miel qui intéresse le plus les gens mais la pollinisation. On se rend compte que c'est la pollinisation qui permet d'obtenir des fruits et des légumes. Dans l'économie classique, on paye l'abeille pour son miel et pas pour sa pollinisation, alors que la pollinisation est mille fois supérieure au miel. Si demain on n'a plus de miel, ce n'est pas si grave, mais si on n'a plus de fruits et de légumes...

L'équivalent dans le management, c'est la compréhension, intuitive au départ et de plus en plus conscientisée chez nos clients, que les managers, encore plus que les collaborateurs, ne sont pas payés pour faire du miel mais pour polliniser, c'est-à-dire pour produire de l'intelligence collective et récolter des idées pertinentes. Et cela commence par savoir poser de puissantes questions, être facilitateur. Le manager n'est pas là pour justifier de tout, pour donner toutes les solutions, il est là pour poser de puissantes questions. L'agilité, les soft-compétences, la culture du feedback ne sont pas des modes mais des lames de fond du capitalisme.

Concrètement, comment intervenez-vous dans la transformation des entreprises ?

À trois niveaux.

Dans les directions générales, pour être leur « critical friend » : vous avez un changement à mener, nous sommes là pour faire son architecture conceptuelle, pour construire avec vous la meilleure façon d'arriver à cet objectif en vous posant les questions qui font mal.

Auprès des managers. Ils viennent dans notre centre de formation pour apprendre à se questionner, à renforcer leur esprit critique. « C'est quoi poser une puissante question en équipe ? C'est quoi être dans un dialogue et pas un débat ou une conversation ? »

Et parfois, pour créer du mobilier d'entreprise. On nous dit : il y a eu la Covid ou telle autre crise, et je voudrais que mon mobilier d'entreprise traduise et accompagne nos nouvelles façons de travailler. On crée du mobilier aux côtés d'un designer. C'est un mobilier adapté à l'intelligence collective qui va soutenir l'animation

managériale. Nous l'avons appelé le philomob, le mobilier philosophique, c'est le premier au monde.

On peut dire que vous êtes des Socrate d'entreprise ?

Exactement. Nous avons appelé cela le philosophe de transition. Pour X mois ou semaines, une entreprise intègre un philosophe dans son équipe pour renforcer son esprit critique et l'architecture conceptuelle de son projet.

Quelles nouvelles compétences les managers peuvent-ils mobiliser après leur formation ?

« Je suis capable d'animer un vrai dialogue en équipe » et « je suis capable de poser de puissantes questions en réunion pour faire monter le niveau des échanges ».

C'est particulièrement bénéfique dans le cadre d'une transition managériale ?

C'est souvent dans ce contexte-là qu'on intervient. Le manager de demain ressemble à Socrate. Il sera de moins en moins expert d'un domaine et de plus en plus facilitateur. Il devra être philosophe, prendre du recul, savoir apporter une position méta, qui veut dire « au-delà » en grec ancien. Le manager de demain est un méta-manager, au sens socratique. Il en saura de moins en moins et c'est une bonne nouvelle : le manager aura la responsabilité de l'animation de l'intelligence humaine, des humains qu'il manage.

De ce point de vue-là, où se positionne le manager par rapport à ses collaborateurs : au-dessus, en-dessous, sur le même plan ?

Je le vois en-dessous, au sens de soutien ou de fondement, comme s'il était les racines d'un arbre. Il est ce qui vient garantir l'unité du tout et le déploiement du tout. Le manager de demain, c'est celui qui a de l'autorité et pas seulement du pouvoir. Le mot hiérarchie veut dire « pouvoir sacré » en grec. Une hiérarchie, c'est ce qui vient instituer une sacralité dans la distribution du pouvoir. Cela, je pense qu'on ne le perdra jamais. Il faut quelqu'un qui décide, qui soit institué d'un pouvoir. Le pouvoir n'est pas forcément négatif. Il faut du pouvoir pour relever quelqu'un qui est tombé, il faut être musclé. En revanche, le pouvoir doit s'accompagner de l'autorité. Et l'autorité, elle est clairement bottom-up, on n'a jamais autorité immédiatement. On peut avoir de l'aura ou du charisme tout de suite, mais pas de l'autorité. L'autorité vient de deux racines : « augmenter » et « autoriser » qui vient du mot « auteur », avoir de l'autorité c'est « être un auteur ». Être l'auteur de ses actions et vouloir faire en sorte que les autres soient les auteurs de leurs propres actions. Faire des gens des auteurs de leur vie et de leur travail, c'est d'abord cela vouloir être un manager, d'abord. Cela vient avec le temps, ce n'est jamais donné, contrairement au pouvoir. L'autorité viendra de trois aspects : la compétence, le

Le manager de demain, c'est quelqu'un qui a de l'autorité et du pouvoir. Un auteur qui serait sans pouvoir du tout, c'est Yoda, la figure du sage, pas un manager. Un manager est toujours flanqué d'un pouvoir, de l'autorisation de la société de trancher, d'être le mauvais objet, de ne faire plaisir à personne. C'est quelqu'un qui se demande comment faire autorité dans le temps. C'est plus dur de polliniser que de faire du miel.

charisme et la sollicitude.

Le manager de demain, c'est quelqu'un qui a de l'autorité et du pouvoir. Un auteur qui serait sans pouvoir du tout, c'est Yoda, la figure du sage, pas un manager. Un manager est toujours flanqué d'un pouvoir, de l'autorisation de la société de trancher, d'être le mauvais objet, de ne faire plaisir à personne. C'est quelqu'un qui se demande comment faire autorité dans le temps. C'est plus dur de polliniser que de faire du miel.

Quelles différences d'approche avec les neurosciences : êtes-vous concurrents ou complémentaires ?

Les deux approches sont complémentaires. Ce sont des mondes qui se croisent, notamment sur l'esprit critique. Les deux sont sur la « désautomatisation » et la « réautomatisation » de l'esprit. Ce qu'un neuroscientifique appelle un biais cognitif, un philosophe l'appelle un préjugé. Quand les neurosciences s'attachent davantage à la « désautomatisation », les philosophes travaillent davantage sur des techniques de « réautomatisation ». L'un ne va donc pas sans l'autre.

Une fois qu'on prend conscience grâce aux neurosciences qu'on a, par exemple, un biais de confirmation, la philosophie peut intervenir pour réautomatiser. C'est la technique socratique de l'inférence logique, la faculté d'aller voir la condition logique et la conséquence logique d'un discours, et de les tourner en questions.

Si je dis : « il faut que j'arrête de manager parce que je n'aime plus les gens ». Quelqu'un qui n'a pas fait de philo me répondra : « mais si, bien sûr que tu aimes les gens, regarde ton équipe, elle se comporte bien ». Cela s'appelle le renforcement narcissique. D'autres me répondront : « merci de me dire une chose pareille, il faut que tu sois en confiance pour me dire que t'en as marre des gens ». Les gens qui ont fait de la philo ne vont pas du tout raisonner comme cela. Si vous venez dans mon centre de formation vous me répondrez : « mais pourquoi est-ce que tu penses qu'il faille aimer les gens pour manager ? » On pose une question de fond et on fait sauter le niveau de la conversation. On m'invite à aller voir la teneur logique de ma condition logique. Imaginez ce que cela peut apporter à la vie d'une équipe d'être capable de corriger un biais de confirmation.

Comment la philosophie en général appréhende-t-elle le changement ?

Il y a ceux qui disent que rien ne change vraiment (l'école de Parménide) et ceux qui disent que tout change en permanence (l'école d'Héraclite). La vérité est sûrement au milieu. Héraclite a raison : on ne se baigne jamais vraiment dans le même fleuve, néanmoins ce sont quand même les mêmes frontières qui bordent le fleuve.

J'appartiens à l'école pragmatique. Le changement est une affaire d'appropriation par l'action. Ce qui m'intéresse dans le changement, c'est de faire. Et c'est ce qui dérouté mes clients. Ils s'attendent à assister à une conférence. Mais je les fais d'abord faire, pour ensuite penser ce qu'ils ont fait.

Concrètement, vous leur faites faire quoi ?

Généralement, on leur fait faire quelque chose de nouveau pour eux. On leur explique que l'humain est un être psychique, social et technique et on les met donc dans une position d'agir. On leur fait, par exemple, monter une fusée, tenir des règles de menuisier, un truc inédit. Une fois qu'ils l'ont fait, on leur demande comment ils se sont approprié le changement. On travaille sur l'apprentissage, sur qu'est-ce qu'il s'est passé dans cette nouvelle action psychiquement, socialement et techniquement parlant. On leur apprend à apprendre. Et comment ils peuvent se préparer à se mettre dans un état d'esprit où ils apprennent en permanence.

On leur fait vivre une nouvelle expérience et ensuite on leur fait conceptualiser le « faire ». À partir de ce qu'il vient de se passer, on examine les limites qu'ils peuvent avoir. Soit des limites d'agilité cognitive (biais), soit des limites d'intelligence émotionnelle et des questions de métacommunication (communiquer sur sa façon de communiquer).

Et enfin on étudie un plan d'action pour y remédier.

Quel est l'impact de la structure de l'entreprise sur l'individu dans une problématique de changement ? Y a-t-il certains types d'entreprises dans lesquelles il est plus difficile d'agir ?

L'impact de la structure est gigantesque. Le danger numéro un, c'est le système organisationnel. L'entreprise est un organe externe de mes organes naturels, comme des lunettes. Le poids du système est très lourd sur l'individu. C'est l'aspect technique de l'être humain.

Je prends un exemple : une enseignante qui travaille dans le prêt-à-porter a fait appel à nous récemment. Ils m'ont dit : d'après notre audit, nos vendeurs pêchent dans le relationnel, ils ne sont pas très souriants, il faut travailler leur savoir-être. Mais la première chose que je leur ai demandée, c'est de me montrer le système technique dans un magasin de leur enseignante. Cela les a peu déroutés. Ils m'ont dit : « mais vous n'êtes pas philosophe, vous ? » J'ai répondu : « si, mais je vais voir si votre système technique est à l'écoute ». Et je me suis rendu compte qu'il fallait faire 13 mouvements corporels différents pour encaisser un client. Je leur ai donc dit : le premier problème vient de vos caisses enregistreuses, comment voulez-vous que les vendeurs soient heureux quand un client entre dans le magasin ? Pour eux, c'est 13 mouvements de plus.

De même, quand on me demande d'intervenir sur la façon dont une équipe se comporte en réunion. Je leur réponds : montrez-moi la table sur laquelle vous vous réunissez et à quoi ressemblent vos Powerpoint. En fonction des supports matériels, on n'aura pas la même intelligibilité.

Y a-t-il donc des structures d'entreprises moins favorables au changement ?

Non. Nous intervenons pour des entreprises très différentes, mais je n'en ai pas rencontré de plus résistantes au changement que d'autres. On rencontre toujours la même difficulté : le problème n'est pas de penser mais de faire. Paradoxalement, nos clients pensent que c'est le contraire. C'est faire qui est compliqué, débloquer tous les obstacles à la mise en place du faire.

Y a-t-il en revanche des cultures d'entreprises moins ouvertes au changement que d'autres ?

Non plus. Aucune entreprise, quelle que soit sa culture, n'est spontanément ouverte au changement. Une entreprise comme un individu est fondamentalement en mode survie. L'habitude produit une métastabilité. Et elle est très bonne, sans elle on ne pourrait pas vivre. La vraie question, c'est comment apprendre à se désautomatiser dans ce contexte d'automatisation

généralisée ? Ce n'est pas une question de culture.

Si on a l'impression que la startup est plus ouverte au changement, c'est parce que c'est la « désautomatisation » est son mode automatique. On a l'impression qu'elle est plus agile, mais non. Sa culture est de se désautomatiser, ce qui veut dire qu'elle a peut-être besoin de plus d'automatisation, et que c'est une manière de se désautomatiser que d'introduire de l'automatisation en son sein.

Alors que l'entreprise centenaire est souvent formidable de remise en question. Je leur dis souvent que ce serait une erreur de les pousser à tout recommencer : cela fait 100 ans qu'ils sont là ! Il ne faut pas non plus encourager le statu quo, mais un entre-deux.

Peut-on dire qu'on doit tous être un peu manager ?

Oui au sens où on a tous en devenir cette métaconscience, cette conscientisation. Non, au sens où on n'a pas tous l'amour de l'animation du collectif. Mais de l'ouvrier qualifié au top manager, ce sont les mêmes compétences qu'il faut développer philosophiquement. De l'esprit critique, il en faut partout.



“Leadership et Followership, des compétences complémentaires et indissociables,,

Par **Leila Kaoutar Benachour**

Directrice Conseil – Conseil RH, Sopra Steria Next

L'évolution du contexte économique, technologique, social pèse grandement sur les entreprises et les pratiques managériales. Ainsi, les marchés instillent-ils un besoin de produits et de services plus innovants, de meilleure qualité, avec une expérience utilisateur plus fluide et une mise à disposition plus rapide. La promesse client autant que la promesse collaborateur constituent des enjeux déterminants qui obligent toutes les organisations à modifier leurs pratiques sous peine de perdre en compétitivité.

Nombreuses sont les entreprises qui procèdent à des changements organisationnels profonds, expérimentent de nouvelles voies, interrogent leurs pratiques. Souvent, ces réformes sont conduites par des leaders au sujet desquels on peut s'interroger sur leur formation, leur préparation, leur compétence, voire leur habilité à conduire le changement. Ces « Leaders » sélectionnés ou qui ont choisi de jouer le rôle d'« agent du changement » peuvent ne pas être conscients (ou pas suffisamment conscients) de l'impact personnel et professionnel que cette activité induit. En effet, l'étendue de leurs responsabilités, des réalités terrain, des risques et problèmes qu'ils vont avoir à gérer requièrent expérience mais aussi conscientisation. En particulier du fait qu'une transformation organisationnelle est l'affaire de TOUS et doit être réalisée par TOUS.

Nommer un ou plusieurs leaders ne suffira donc pas à accomplir une transformation organisationnelle ; il faut favoriser l'implication de tous, créer les conditions d'un travail collectif et inclusif afin d'atteindre les objectifs. Les efforts de chacun sont une condition sine qua non pour adopter et pérenniser les changements organisationnels souhaités. Les capacités individuelles de résistance au changement ou de déstabilisation d'une réforme sont trop importantes pour omettre cette dimension. Dans cette perspective, l'organisation a besoin à la fois de leadership et de followership. Ce couple leader / follower est indissociable et fructueux.

Pourtant, la première notion fait l'objet d'un plus grand intérêt social et économique. La littérature qui y est consacrée en atteste. Et même les résultats de recherche affichés sur Google en témoignent : leaders, ou leadership comptabilisent environ 2 milliards contre 2 millions pour followership. D'une manière générale, la figure du leader, dans les entreprises, est extrêmement valorisée, présentée comme un atout pour l'organisation qui va tout faire pour lui permettre de s'épanouir. Par bien des aspects, quand les succès viennent couronner son action, il peut être considéré comme le héros des temps modernes. On forme à l'exercice du leadership et, dans ce cadre, les candidatures ne sont jamais rares tant cette fonction présente une désirabilité sociale.

³ Voir par exemple un article dans la *Harvard business review*
<https://hbr.org/1988/11/in-praise-of-followers>

⁴ Townsend, P. L., & Gebhardt, J. E., "The leadership-teamshipfollowership continuum", *Leader to Leader*, 2003(29), 18-21.

En ce qui concerne le followership, Robert Kelley³ identifie quatre qualités obligatoires pour être un follower efficace :

- ▶ **Une capacité de gestion individuelle**, une aptitude à penser et agir par soi-même afin que les Leaders puissent déléguer en toute sécurité du travail. De ce fait, aucun sentiment d'impuissance ne peut germer d'autant qu'une sensibilisation à la vision de l'organisation a été réalisée dès la prise de poste. Les followers peuvent exprimer leurs désaccords, notamment lorsque les tâches confiées sont à leur mesure.
- ▶ En effet, ils bénéficient d'**une pleine insertion dans les objectifs de l'organisation** et valorisent le fait que leur travail soit également orienté vers le bien de l'équipe et l'organisation. Ils incarnent de fait des éléments moteurs qui renforcent l'engagement collectif (rétribution symbolique supplémentaire pour eux).
- ▶ Pour ce faire, ils procèdent au développement **de leurs compétences et concentrent leurs efforts** afin d'obtenir un maximum d'impact. Au-delà des parcours au sein de l'organisation, ils prennent la responsabilité de leurs propres montées en compétences et capacités. Ils maximisent celles qui sont pertinentes pour leur travail et pour l'organisation.
- ▶ Ils font preuve **de courage, d'honnêteté et de crédibilité**. Ils sont prêts à admettre leurs erreurs et à partager les réussites. Ils prennent position pour leurs croyances éthiques. Ils sont considérés comme compétents et dignes de confiance.

Toutefois, au-delà de la construction archétypale, une organisation peut participer à l'émergence ou au développement des qualités de follower. Elle doit ainsi former et accompagner les acteurs de l'organisation dans cette perspective, autant qu'aider les leaders à assumer leur fonction. Cela suppose notamment de valoriser les qualités exemplaires de followers, de démontrer leur contribution à l'objectif poursuivi.

Il ne faut cependant pas envisager un cloisonnement entre ces deux fonctions. Aucun rôle n'est figé et nul n'est cantonné à une fonction indéfiniment. A ce titre, le modèle de Townsend et Gebhardt⁴ (2003) explique clairement que les individus se déplacent le long d'un continuum en fonction des situations et ce, dans toutes les sphères de leur vie.

Ce sont donc de nouvelles perspectives de déroulement de carrière, de formation, de repositionnement évolutif qui s'ouvrent pour les entreprises et leurs collaborateurs. Le dénominateur commun réside dans la réussite d'une transformation qui se mesure tant aux effets durables produits qu'à l'épanouissement durable des collaborateurs. Dans tous les cas, une dynamique plus collaborative et plus inclusive résulte de la prise en considération de cette dimension majeure des organisations humaines.

LEADERSHIP ET FOLLOWERSHIP



Teamship

Teamship est le lien entre le leadership et le followership et fait référence aux efforts conjoints, du Leader et des Followers, dans l'objectif d'atteindre un but commun.

Source : adapté de Townsend et Gebhardt, 2003.



L'ŒIL DE LA RECHERCHE

LAISSER FAIRE SANS LAISSER ALLER

Par **Ambra Mazzelli**

Professeure associée à SKEMA Business School

Il y a dix ans, la littérature et, au-delà, le débat public regorgeaient de discussions sur les qualités des managers. Aujourd'hui, le discours s'oriente vers une remise en question de leur rôle traditionnel et même de leur utilité.

L'expression « bosslessness » a gagné en popularité, souvent perçue comme la conséquence quasi-inéluctable de deux transformations en cours. La première est portée par la technologie et représente un moyen plus efficace de gérer les interactions et d'assurer l'intégration et l'alignement des membres de l'organisation. L'autre est un désir croissant de dignité, d'autonomie et de démocratie. Mais le story-telling sur l'absence de manager a tendance à être victime de sa propre critique principale : l'assimilation du rôle de manager à de la microgestion.

Il est désormais communément admis que les membres d'une organisation ont tendance à être au sommet de leur efficacité lorsqu'ils ne font pas l'objet d'une microgestion. Dans de nombreux cas, ils n'ont pas besoin d'une telle surveillance. Pourtant, définir et contrôler la manière dont les tâches sont exécutées - en termes de méthodes, de processus et d'étapes - n'est certainement pas la seule responsabilité des managers. Il est trompeur de conclure que, parce que les employés n'ont plus besoin d'un manager pour les assigner à des tâches et surveiller leurs progrès quotidiens, le rôle des managers est devenu redondant et superflu.

Aujourd'hui, les exigences d'une économie de plus en plus fondée sur la connaissance et toujours plus interconnectée nécessitent la présence d'une personne dotée des droits de décision et des connaissances spécialisées pour prendre des décisions rapides dans des conditions de grande incertitude et de grande complexité. Sans managers investis de l'autorité nécessaire pour définir les objectifs qu'ils souhaitent voir atteints par les employés, les principes qu'ils souhaitent leur faire adopter et les règles qu'ils souhaitent leur faire suivre, les décalages entre les objectifs fixés par l'organisation et les résultats obtenus deviennent plus probables et la prise de décision plus sujette aux conflits.

L'apparition d'événements perturbateurs, tels que la pandémie de Covid-19, a mis en lumière le rôle crucial que jouent les managers dans la motivation collective, qui permet aux organisations et à leurs employés de s'adapter à ces situations d'incertitude, de s'en remettre, voire d'en tirer parti. Dans de telles circonstances, les managers doivent soutenir les employés et créer un climat organisationnel caractérisé par la confiance interpersonnelle. Climat dans lequel les gens sont à l'aise pour agir, expérimenter et apprendre en temps réel.



Même si la culture d'Amazon a souvent été critiquée pour son rythme effréné et sa compétitivité, son fondateur et ancien PDG, Jeff Bezos, a clairement reconnu l'importance de responsabiliser les employés pour permettre à l'organisation de rester innovante et agile. Dans l'une de ses lettres annuelles, il fait explicitement la distinction entre deux types de décisions : les décisions de type 1, dans lesquelles les cadres supérieurs devraient être impliqués ; et les décisions tactiques de type 2, plus nombreuses et qui peuvent et doivent être prises rapidement par des individus ou des petits groupes à fort pouvoir de jugement. C'est en luttant contre la tendance à traiter toutes les décisions comme des décisions de type 1 qu'Amazon a pu préserver sa réactivité et son agilité sur le marché, ainsi que son aptitude à sortir des sentiers battus, comme avec Amazon Prime Video.

Des leçons importantes peuvent également être tirées de ce genre d'organisations, dont les membres qualifiés coopèrent pour accomplir des tâches urgentes, imprévisibles et interdépendantes. Au cœur de ces organisations, il existe un système clair de règles qui régissent la délégation dynamique en spécifiant les circonstances situationnelles dans lesquelles les cadres supérieurs délèguent le rôle de leadership actif aux membres plus juniors et celles dans lesquelles ils leur retirent ce rôle.

En résumé, les managers doivent accorder une attention croissante à la manière de formuler efficacement les règles du jeu. Les règles ne doivent plus être conçues comme des contrôles bureaucratiques renforcés, mais plutôt comme des signaux qui projettent l'état d'esprit, les objectifs et les intentions des fixeurs de règles (c'est-à-dire les managers), tout en encourageant l'initiative personnelle des employés et leur contribution aux objectifs de l'organisation. Cela implique d'être prêt à renoncer à un certain pouvoir.

En général, les managers doivent reconnaître qu'en raison de leur position, leurs actions sont plus visibles et qu'ils sont donc des modèles pour les employés, et doivent agir en tant que tels.

VERS L'AVÈNEMENT DE LA FONCTION MANAGÉRIALE

Les attentes vis-à-vis des managers sont croissantes pour répondre aux attentes des collaborateurs, et plus largement de la technostructure pour s'appuyer sur le référentiel de H. Mintzberg. Mis à l'épreuve avec la pandémie de COVID-19, les managers sont en première ligne et pas nécessairement préparés à des situations qui vont bien au-delà de la gestion d'équipes et d'activités aussi techniques soient-elles. Manager dans ce contrat implicite expose aujourd'hui les collaborateurs plus qu'ils ne les rétribuent et certaines organisations peinent à trouver les profils capables de faire face aux différents défis auxquels ils sont ou seront confrontés. À l'instar de l'accompagnement d'équipes de sportifs de haut niveau, le développement de la fonction managériale permet, dès lors, de révéler la nécessité de renforcer la connaissance et les savoir-faire pour se préparer à exercer ces responsabilités. Rappelons que les pratiques de management peuvent, depuis plus d'une dizaine d'années, relever du pénal. En construisant une fonction managériale, les organisations renforcent l'attractivité de cette compétence, créent des parcours pour accéder à des fonctions dirigeantes et se dotent d'une doctrine ou d'un modèle propriétaire plus apte à filtrer et s'approprier les tendances, innovations ou meilleures pratiques tout en devenant une référence.



“Travailler en mode collaboratif crée du sens et de la valeur,,

Entretien avec **Claire Guelton**

Leader Vision et Transformation culturelle, Patrimoine Humain et Transformation, Leroy Merlin France, Groupe Adeo

La crise du Covid a affecté les équipes de Leroy Merlin de façons différentes. Pour retrouver cohésion et équilibre entre vies professionnelle et personnelle, la société insiste sur la formation de ses managers, sur la nécessité d'une fonction managériale pour infuser sa vision globale et intégrer les individus au groupe.

Quel a été l'impact de la crise Covid en terme managérial ?

Le premier sujet managérial et RH qu'il a fallu traiter est lié au fait qu'au sein de Leroy Merlin France, les salariés ont vécu des situations et des expériences très différentes durant la pandémie. Nos magasins ont été fermés avant de réouvrir de manière progressive. La majorité des salariés ont donc été en chômage partiel. Cette situation a été vécue de manière très hétérogène, avec un sentiment d'impuissance et un manque d'utilité pour certains. Pour d'autres, cela a été l'occasion de prendre du recul et de considérer différemment le retour au travail, avec des attentes ayant évolué. Et de l'autre, on a eu des équipes réduites, de volontaires (pour les employés), présentes sur le terrain ou au siège, et qui ont fait preuve de beaucoup de solidarité et d'engagement. Ils ont vécu une aventure humaine très forte, mais ils étaient épuisés à la fin de la crise.

À l'issue de la crise, s'est posée la question : comment renouer avec le collectif dans son ensemble ? Comment recrée-t-on les conditions de la collaboration ? Comment remettre un cadre de sécurité et de confiance entre tous, pour se remettre à travailler ensemble ? Le tout dans des conditions très contraintes par le temps et par les nombreux projets de transformation enclenchés, liés à la logistique, la vente, la digitalisation ou la RSE.

Nous avons outillé nos managers de proximité pour qu'ils puissent accompagner leur collectif, mettre des mots sur les expériences vécues individuellement et laisser émerger les émotions de chacun. Cela n'a pas toujours été simple, mais on a constaté un vrai bénéfice pour ceux qui ont pris ce temps-là. Il a été source d'efficacité et de performance dans la manière dont les équipes ont réussi à collaborer et coopérer.

Quelles « séquelles » à long terme du Covid observez-vous en termes de management et de politique RH ?

J'en vois deux principales.

La première est que les salariés sont revenus avec l'envie de travailler différemment, d'avoir un autre équilibre vie perso / vie pro. Chez Leroy Merlin, nous avons une amplitude horaire très forte, qui affecte la vie personnelle de nos collaborateurs. Les salariés aspirent à des planifications horaires plus favorables à leur vie personnelle.

La seconde, c'est le travail hybride qui est devenu beaucoup plus présent pour les collaborateurs du siège et qui questionne le rapport à l'espace et au temps. Avant, le télétravail était très peu utilisé ; aujourd'hui, il est beaucoup plus ritualisé dans le cadre posé par notre accord temps de travail. Cela soulève de nouvelles questions d'organisation, de mode de travail... Nous n'avons pas encore toutes les réponses, nous nous ajustons au fur et à mesure.

Un point positif du travail hybride est qu'il a créé une ouverture très bénéfique pour faciliter les mobilités et trajectoires professionnelles et pour attirer des talents qui n'ont plus besoin de vivre à Lille pour travailler au siège.

Mais cela crée aussi le sentiment d'avoir une entité à plusieurs vitesses, avec une activité de service qui nécessite une présence sur site pour la majorité des équipes. Le rôle du manager est important pour identifier avec le collaborateur comment il vit la situation, les pistes possibles pour qu'il se sente le mieux possible au regard de l'activité de l'entreprise, des attentes des clients et de ses propres besoins.

Le rapport au travail a évolué. Comment analysez-vous cela ?

Pour certains, le rapport au travail est sacré. Ils dépassent souvent les horaires de travail, notamment pour se retrouver lors de moments de convivialité. Chez les plus jeunes, on constate moins de présence en dehors du cadre du travail. Les anciens ont tendance à associer cela à moins d'engagement. Mais c'est un raccourci erroné. De plus, il est inexact de dire qu'il y a les anciens d'un côté et les jeunes de l'autre. Certains anciens ont évolué dans leur rapport au travail et n'ont plus envie de faire des heures supplémentaires, tandis que certains jeunes apprécient de vivre ces moments de convivialité en dehors des heures de travail.

Ce qui est générationnel, c'est cette notion du travail et ce qu'elle englobe : qu'est-ce que le travail à mes yeux ? et quelle place prend-il dans ma vie ? L'engagement revêt différentes formes et doit être redéfini. Il est différent selon les personnes, mais les paramètres à prendre en compte sont nombreux : l'âge bien sûr, mais aussi la catégorie socio-professionnelle ou la situation familiale.

Certains de nos managers, majoritairement issus de la promotion interne, attendent que le schéma d'engagement qu'ils ont vécu, se répète. D'où l'idée de travailler les schémas mentaux dans lesquels eux se reconnaissent et avec lesquels ils se sont construits, et de générer de la discussion afin qu'ils comprennent le point de vue de l'autre et l'existence de critères d'engagement différents. La présence, par exemple, n'est pas forcément gage d'engagement ou de performance. Les repères habituels volent en éclat.

Ces exercices de verbalisation sont importants pour entendre la façon dont les choses sont perçues et vécues par chacun. Mais au-delà de ces différences, on est tous réunis et alignés autour d'un projet commun, à l'échelle de l'entreprise et du magasin. Il est important de toujours revenir au sens, en termes de stratégie et de valeurs partagées. C'est dans cet entonnoir stratégique que l'on travaille la partie « qu'est-ce qu'on a à faire ensemble » et « comment le faire » ?

Quel est le modèle de leadership au sein de Leroy Merlin France ?

Notre modèle de leadership depuis 2017 s'articule autour de deux axes : un axe vertical « moi et les autres » et un axe horizontal « être et faire ». On travaille les 4 dimensions : être avec soi et avec les autres, faire soi-même et avec les autres. Dans cette articulation, on vient travailler individuellement et collectivement nos objectifs de développement. Quatre cadrans, autour de l'authenticité, de l'ouverture, de l'interdépendance et de l'impact. Ce modèle a été posé en lien avec notre stratégie qui est de devenir l'entreprise plateforme de l'habitat positif dans le monde. Chez Leroy Merlin, la culture du feedback est également très importante. Cela permet à chacun de se nourrir et de participer au développement de l'autre et du collectif.

Leroy Merlin s'est lancé dans une transformation agile en 2021. Pouvez-vous nous en dire plus ?

Elle vise à aider les managers à exécuter notre vision, à passer de la stratégie à l'opérationnel. Elle a pour objectif de nous aider à accélérer la transformation de l'entreprise. L'idée est d'aider les managers à mettre en place l'organisation, les modes de fonctionnement et les rituels en magasin pour mener à bien ces projets de transformation.

Chez Leroy Merlin, la culture du management participatif et de la collaboration est au cœur de notre ADN. Elle est impulsée depuis plus de 30 ans par la démarche de Vision partagée qui invite chaque collaborateur à participer à l'écriture de la stratégie de l'entreprise. Le terreau culturel est donc fertile. En revanche il nous manquait la méthodologie pertinente pour passer rapidement de l'intention à l'action et structurer la mise en œuvre des projets. Comment prioriser les projets dans un délai imparti, comment répartir les rôles et se coordonner collectivement pour les mettre en œuvre et les synchroniser ?

Avant, chaque manager s'organisait comme il l'entendait, avec beaucoup de place pour l'autonomie. L'idée est de diffuser un schéma organisationnel dans lequel chacun s'enchaîne tout en gardant son propre style de management. Les directeurs régionaux et directeurs de magasin ont d'abord été formés et coachés à ces méthodes agiles, pour qu'ils puissent ensuite accompagner au mieux leurs managers de proximité.

Cette transformation ouvre les zones et les périmètres de responsabilités des chefs de secteur puisque, sur certains projets menés en transversalité, ils prennent une dimension de responsabilité à l'échelle de tout le magasin. Et pour le directeur, ce mode de fonctionnement commun et homogène pour l'ensemble de son magasin implique un management un peu différent. Il y a eu des craintes et des réticences. C'est normal ! Toute transformation bouscule les habitudes et prend du temps à se mettre en place. Mais elle est faite pour renforcer nos valeurs de confiance, de respect, de proximité et d'engagement.

Quelles sont les attentes et besoins des managers ?

En ce temps d'accélération des projets, ils ont besoin d'espaces d'oxygène pour se nourrir, prendre du recul, voir autre chose, et ne pas être seulement dans l'application permanente des stratégies métiers. Ce qu'ils veulent, c'est accompagner leurs équipes à grandir, remettre en perspective les actions quotidiennes en leur montrant qu'elles sont un maillon important dans la chaîne de valeur produite par l'entreprise. Le travail de chacun est nécessaire, précieux et utile, même s'il semble parfois basique de l'extérieur. Le tout est plus important que la somme de chacun.

Il leur faut également du temps pour écouter et répondre aux besoins et attentes de leurs collaborateurs. Cela peut passer par des outils de travail plus performants, une organisation différente qui permet aux salariés d'être dans leur zone de plaisir ou la co-construction collective des horaires afin que chacun puisse s'y inscrire en fonction de ses contraintes personnelles et de celles du magasin.

Quelles sont vos préoccupations par rapport aux managers ?

Nos managers sont très fatigués en termes d'activité et d'émotions vécues. Cette fatigue est liée à la vitesse et à l'accélération des changements depuis deux ans. Ils ont du mal à trouver le temps pour prendre soin de la qualité relationnelle, que ce soit avec les clients ou leurs collaborateurs. On est dans un monde du tout, tout de suite, or la qualité d'une relation, la confiance, demande du temps. Comment prioriser les choses à faire ? Comment différencier l'essentiel de l'important ? Comment être dans le juste rythme sans épuiser les managers et les équipes ? Comment le collectif prend soin de l'individu et vice-versa ? Il y a un vrai sujet de santé mentale à travailler.

Cet équilibre est difficile à trouver et actuellement on ne l'a pas, avec des plannings qui s'étirent en permanence et le travail hybride qui n'a pas facilité les choses. Les outils collaboratifs, les agendas partagés, le télétravail, ont grignoté les temps de pause et de convivialité. Les cadres enchaînent visio sur visio. Et même les temps autrefois réservés à la vie personnelle sont empiétés. Les amplitudes horaires se sont élargies avec l'utilisation du digital. On assiste à une dispersion et à un éclatement entre la sphère pro et la sphère perso.

Aujourd'hui, il faut orchestrer et ritualiser ces temps pour prendre soin de soi et du collectif, alors qu'avant, ils se faisaient plus naturellement.

Il y a par ailleurs une vraie méconnaissance de modes de fonctionnement humain qui permettent de générer efficacité et performance. Une réunion à 19h sur un sujet important est-elle réellement pertinente, efficace ? Il me semble important de réfléchir des règles de vie communes pour réguler le collectif et être efficace : remettre du temps là où il n'y en a pas assez et enlever certaines tâches pour pouvoir mieux les prioriser. Lorsque les gens sont épuisés, la performance n'est ni durable ni pérenne.

Comment voyez-vous le manager de demain ?

Manager est une vocation. Tout le monde n'est pas fait pour. Le manager idéal, c'est celui qui est capable d'être suffisamment ouvert à des modes de fonctionnement différents et de faire travailler ensemble des personnes qui ne sont pas des copiés-collés de lui-même. Il doit savoir identifier les compétences et les talents de chacun, et les mettre en valeur pour aller chercher ce supplément d'âme qui révèle la puissance du collectif.

Le manager idéal doit bien se connaître, savoir quand il est en zone rouge, pour se poser et retrouver sa qualité d'écoute et de disponibilité vis-à-vis de ses collaborateurs. D'où l'importance d'accompagner et de former nos managers sur la partie soft skills, connaissance et développement de soi.

Et l'entreprise de demain ?

Le principal défi de notre entreprise est aujourd'hui éthique. Quel modèle de société a-t-on envie de construire ? Veut-on d'une société où chacun est chez soi, derrière son écran, et où les personnes n'osent plus se parler et se rencontrer, ou d'une société où on prend le meilleur du digital et du présentiel pour permettre des interactions de qualité et créatrices de sens pour les personnes. Chez Leroy Merlin, nous croyons profondément à l'humain, à la relation humaine. Certes, le digital aide sur un certain nombre de sujets mais rien ne remplace la présence, le contact humain. Pour nous, le magasin reste le point de contact privilégié.

Le manager idéal, c'est celui qui est capable d'être suffisamment ouvert à des modes de fonctionnement différents et de faire travailler ensemble des personnes qui ne sont pas des copiés-collés de lui-même.



Il faut une cohérence entre notre histoire et la transformation managériale proposée. Il ne s'agit pas tant de créer des ruptures que des inflexions. Si ce que nous proposons est trop différent, la « greffe » de la transformation ne va pas prendre.

“Pour réussir une transformation managériale, mieux vaut des inflexions et des adjonctions que des ruptures,,

Entretien avec **Alexandre de Suzzoni**
Directeur Général Délégué, STEF Logistique

Les transformations sociétales récentes ont convaincu la STEF, leader européen de la logistique sous température dirigée, de repenser son modèle managérial. Une inflexion autour de la notion de « care » vers davantage d'agilité et de collaboration, en cohérence avec la très forte identité du groupe et qui passe par la formation des managers.

Quelles leçons avez-vous tirées de la crise Covid ?

Elle a mis en lumière des tendances déjà présentes et les a amplifiées. Cela concerne aussi bien la consommation et les habitudes alimentaires – ce qui affecte la distribution – que les relations au travail. Les questions d'environnement, de production, de traçabilité et de digitalisation sont de plus en plus présentes. Et la notion d'engagement est en train de se redessiner.

Pour s'adapter à cette nouvelle donne, le modèle managérial de STEF est en pleine évolution depuis 18 mois. STEF est une entreprise ancienne qui a fêté ses 100 ans en 2020. La culture d'entreprise est marquée par le pragmatisme, une certaine forme de paternalisme et un ADN très fort. On a coutume de dire que nous avons le sang bleu ! En référence à notre logo, composé de 2 cercles bleus, symbolisant notre activité dans le frais et le surgelé et à l'attachement très fort des salariés à STEF. Il y a également une culture très forte de la promotion interne, incarnée au plus haut niveau par notre directeur général, Marc Vettard, qui est dans le groupe depuis 40 ans.

Nous avons considéré que si nous utilisions les mêmes recettes managériales que par le passé, le degré d'adhésion et l'engagement de nos salariés risquaient de s'étioler. Nos quatre valeurs (l'enthousiasme, la rigueur, le respect et la performance) sont fédératrices mais ne suffisent plus. Les attentes et les exigences de nos clients et de nos salariés augmentent. Nous avons donc décidé de repenser notre modèle, sans renier nos fondamentaux, mais en mettant le focus sur des points sensibles et en faisant émerger des comportements managériaux plus adaptés au monde actuel. Et ce n'est pas uniquement pour attirer et fidéliser les jeunes, toutes les générations sont concernées.

Comment s'est déroulée cette réflexion autour du modèle managérial ?

Les ressources humaines et l'équipe dirigeante ont travaillé ensemble et réalisé une soixantaine d'entretiens avec des cadres afin de redéfinir les leviers managériaux qui nous semblaient importants. Puis nous les avons normalisés et annoncés officiellement lors de notre Convention Groupe en Septembre 2022, mais sans imposer de calendrier de déploiement. C'est aux différentes BU et à leurs sites de

“L’observatoire du futur des transformations managériales propose trois dimensions pour manager par le care : self care, team care, planet care. Du temps pour soi, pour les autres, pour nous tous.

Les sciences cognitives proposent un nouvel éclairage dans ce sens. Pour mieux se connaître soi-même et trouver son équilibre entre bien-être et performance : développer sa métacognition. Pour mieux comprendre les autres et aborder les dynamiques collectives par le prisme des sciences cognitives : manager autrement en tenant compte du facteur humain. Pour mieux comprendre les freins et leviers à la transformation de nos automatismes de consommation : orienter nos attentions sur l’ensemble des ressources pour prendre soin de nous, des autres et de la planète.,,

Charlotte Rolland
Docteur en neurosciences

“Quels sont les leviers d’engagement collaborateur ? Il y a une différence entre la satisfaction et l’engagement.

On peut être satisfait des conditions de travail et du baby-foot présent en salle de pause pour décompresser, mais pour autant ne pas se sentir engagé dans son travail et envers son organisation. Pourtant, personne ne restera des années à un poste juste pour le baby-foot ou la prime annuelle (on parle de motivation extrinsèque). C’est bien l’engagement collaborateur qui est vecteur de performance, de rétention des talents et d’innovation (de motivation intrinsèque à l’engagement).,,

Charlotte Rolland
Docteur en neurosciences

se saisir de ce socle de bonnes pratiques et de se les approprier localement. Chaque entité a donc carte blanche pour déployer la démarche à son échelle et la vivre de façon collective, à 50, 100 ou 200 personnes, selon les sites.

Pouvez-vous nous présenter les piliers de ce nouveau modèle managérial ?

Il y a d’abord des piliers qui restent d’actualité : renforcer notre leadership sur le marché (c’est-à-dire, être l’entreprise qui anticipe les évolutions), développer de nouveaux marchés et services, se spécialiser pour être en plus forte adhérence possible avec nos clients, et enfin innover.

À l’issue de notre réflexion, 4 axes ont été définis, autour du **care** : le consumer care, le customer care, le people care et le planet care.

En tant que leader européen du transport et de la logistique alimentaire, nous avons une responsabilité sociétale et business. Dans nos comportements managériaux, par exemple, nous ne pouvons pas contourner une règle sanitaire alimentaire car nous portons une responsabilité importante dans l’alimentation saine de nos concitoyens. C’est le « consumer care ».

Le « customer care » est l’attention portée aussi bien à nos clients producteurs et industriels de l’agro-alimentaire qu’à nos clients finaux face aux consommateurs : les grands distributeurs, e-commerçants ou restaurateurs.

Le « people care » ensuite parce que nous faisons un métier de services qui repose sur l’engagement de nos salariés. Nous devons prendre soin d’eux. Pendant la crise sanitaire, nous avons proposé très tôt des tests, puis des campagnes de vaccination. Pour nos salariés qui vivaient des situations sociales et familiales compliquées, nous avons proposé des permanences d’assistances sociales. Nous avons d’ailleurs décidé de les maintenir. Nous avons aussi acté le fait d’augmenter de 25% la part de nos effectifs féminins, ce qui n’est pas aisé dans le secteur de la logistique et du transport. Ce sont des choses très concrètes. **Le people care, ce n’est pas simplement mettre un babyfoot sur un site ! Il s’agit de porter une attention sincère aux personnes.**

Enfin, le « planet care » parce que nous sommes, par essence, de « gros consommateurs de CO₂ ». Nous avons de très grands entrepôts frigorifiques et nos camions ont besoin d’énergie à la fois pour avancer et pour produire du froid. Nous avons intégré un volet environnement à notre démarche RSE, initiée il y a 15 ans. Cette démarche appelée « Moving Green », se traduit par des investissements forts sur nos entrepôts et notre flotte de camions, mais aussi par de petites choses comme l’installation de ruches, le développement d’espaces verts, la récupération des eaux usées sur nos sites. Pour nos salariés, c’est important.

Notre démarche climat repose sur une mobilité durable et une production de froid plus vertueuse. Elle comporte trois objectifs principaux : réduire de 30 % les émissions de gaz à effet de serre de nos véhicules d’ici à 2030, consommer 100 % d’énergie bas carbone pour nos bâtiments d’ici à 2025 et intégrer nos sous-traitants dans cette démarche d’engagement. Pour atteindre le premier objectif, nous allons développer l’utilisation

“D’un point de vue cognitif, si le changement est trop grand ou subi, nous adoptons inconsciemment un mécanisme de réactance. Ce biais de réactance est le suivant : si je me sens menacé, contraint ou manipulé, je me révolte et fais le contraire de ce à quoi on m’incite pour restaurer mon sentiment de liberté. Au contraire, quand l’ensemble des collaborateurs est impliqué dans la construction d’une stratégie ou le déploiement d’une démarche, nous pouvons nous appuyer sur un biais bien connu que l’on nomme l’effet Ikea. Selon ce biais, j’accorde une plus grande valeur aux objets/projets que j’ai créés de mes mains ou auxquels j’ai participé. La co-construction permet de répondre au besoin de sens de notre cerveau. En étant impliqué à chaque étape de la réflexion et en connaissant les raisons à l’origine de chaque décision, notre cerveau ne fait aucun a priori, aucun raccourci, mais connaît l’histoire qui a du sens de bout en bout ; ce qui est un facteur indispensable pour l’adoption.,,

Charlotte Rolland
Docteur en neurosciences

de véhicules à énergies alternatives non fossiles avec le recours au biodiesel pour le tiers de notre flotte interne, le lancement de camions au biogaz, ou encore les premières livraisons de camions électriques, même si l’autonomie de ces derniers avec des groupes frigorifiques limite fortement leur périmètre d’utilisation.

Nous sommes convaincus de l’importance de veiller à ces quatre axes si nous voulons que nos salariés et clients continuent d’adhérer à notre projet d’entreprise.

Quels sont les facteurs de réussite d’une telle démarche ?

Il faut une cohérence entre notre histoire et la transformation managériale proposée. Il ne s’agit pas tant de créer des ruptures que des inflexions. **Si ce que nous proposons est trop différent de ce qu’est l’entreprise et de notre culture, la « greffe » de la transformation ne va pas prendre.**

Nous avons voulu à la fois :

- ▶ renforcer certains fondamentaux, comme le *people care*,
- ▶ faire évoluer certaines pratiques, comme l’approche client ou la possibilité pour nos salariés d’être des intrapreneurs
- ▶ et renforcer la collaboration interne et avec nos sous-traitants.

L’objectif de ces inflexions est d’être plus souple, plus agile. Avoir une vision post-industrielle de notre métier, c’est bien, mais il faut aller plus loin. De même, nos process structurés ou nos spécialisations par métiers, indispensables dans un groupe de notre taille et dans nos secteurs d’activités très réglementés, ne doivent casser ni l’autonomie ni la collaboration. Nous encourageons chacun à être acteur de la transformation digitale du groupe. Une cinquantaine d’initiatives pour mieux servir nos clients, qui partent des besoins terrain, ont émergé dans tout le réseau au niveau européen et sont en cours d’expérimentation. Certaines seront industrialisées et déployées sur l’ensemble du réseau.

Une démarche de transformation managériale doit à la fois être en phase avec son temps sociétal et avec l’ADN de son entreprise.





“Le manager n’est plus le centre,,

Entretien avec **Maylis Forveille**

Responsable Transformation BCEF IT, BNP Paribas

Le Covid a mis le management devant le fait accompli et accéléré son adaptation aux changements structurels de la société. Comme Maylis Forveille, sa responsable programme de Transformation BCEF IT, BNP Paribas s’oriente vers de nouvelles formes moins directives de gestion de ses équipes, qui passent par l’écoute et la confiance.

Selon vous, quels sont les impacts de la crise Covid sur le management ?

Le confinement a amené les managers à repenser leurs habitudes de fonctionnement avec leurs équipes. Au sein de BNP Paribas, en 2020, le télétravail était déjà en place et nous avons commencé à appréhender les pratiques de management à distance. Le Covid a d’ailleurs accéléré le déploiement du télétravail, un test & learn grandeur nature. A titre personnel, au début de la pandémie, je me suis posée de nombreuses questions sur la façon d’aborder mon rôle de manager sans le présentiel. Comment continuer à motiver ses collaborateurs ? Comment continuer à garder l’efficacité du collectif ? Comment accompagner mes collaborateurs ? Comment s’assurer que tout se passe bien, tout simplement.

Au début et par réaction à ce manque de présence, il y a une sur-planification de points d’échanges. A minima pour s’assurer que les collaborateurs vont bien. C’est aussi pour se rassurer sur le fait que tout soit sur les rails. En 2020, mes équipes fonctionnent déjà en agile depuis plus d’un an. Les équipes ont appris à s’organiser entre-elles. Les rôles, les responsabilités et les règles de délégation sont posés. Le manager n’est plus le centre de la bonne gestion des activités.

Mon principal objectif est alors de garder la dynamique et l’énergie des collaborateurs. Conserver la relation avec et entre le collectif peut être plus complexe en distanciel, surtout dans ce contexte de crise. Il a fallu se réimaginer ! Heureusement dans une toolbox agile, il y a mainte façon d’appréhender le collectif, même à distance. Il était important de continuer à ritualiser l’activité, à garder du rythme avec l’ensemble des collaborateurs. J’ai d’ailleurs créé des rituels spécifiques pendant cette période.

Le confinement a permis sur le plan sociétal, de révéler les bénéfices de la responsabilisation des collaborateurs et valoriser le management par la confiance. Un constat, les équipes ont réussi à continuer à bien délivrer pendant cette période.

“Né en 2022 sur les réseaux sociaux, la tendance du quiet quitting est renforcée par la digitalisation et la normalisation du télétravail. Alors que l’humain adopte des comportements pro-sociaux et se nourrit du collectif, il est par essence plus difficile de favoriser l’auto-motivation et l’engagement collaborateur lorsque chacun est chez soi. Notre cerveau est partisan du moindre effort, il est plus facile pour lui de rester en pilote automatique et de faire le minimum. Les mentalités changent, mais c’est également car les collaborateurs à distance sont moins embarqués et stimulés par l’émulation collective les encourageant à se dépasser et à faire plus. Le Covid, et avec lui le travail à distance, a été un accélérateur de ce pas de côté et d’une prise de conscience liée à l’écoute de son équilibre et de sa surcharge cognitive.,,

Charlotte Rolland
Docteur en neurosciences

Avez-vous l'impression qu'il y a un phénomène de désengagement dans les entreprises ? Quel rôle a le manager pour entretenir la motivation de ses collaborateurs ?

Je ne peux parler que de l’engagement de l’entité à laquelle j’appartiens. Personnellement, même si les collaborateurs ont souvent l’impression d’avoir toujours à en faire plus, **je ne les vois pas se désengager**. Est-ce qu’ils ont envie de retrouver un équilibre plus important entre leur vie personnelle et professionnelle ? Oui bien sûr ! Le confinement a permis de se recentrer sur soi.

Ce qui est important pour moi est d’avoir des collaborateurs qui donnent le meilleur d’eux-mêmes. Et c’est au manager de les accompagner à en trouver les clés. Trouver les bons leviers motivationnels de chacun de vos collaborateurs est important. Le salaire n’est pas le principal facteur d’engagement. Certes, il faut tenir compte du marché de l’emploi et le prendre en compte dans la politique salariale. Toutefois la reconnaissance, les bonnes conditions de travail, l’écoute, l’équité sont autant de leviers de motivation à ne surtout pas négliger. Et cela ne passe pas juste par la présence d’un baby-foot !

Comment le manager peut-il y contribuer ? La confiance et la responsabilisation sont des leviers systématiquement gagnants. Il est important de considérer l’individu dans toute sa complexité avec ses attentes, ses compétences et ses choix de carrière. Donnez le cadre, mettez en place les conditions de sécurité psychologique et laissez vos équipes devenir acteur ! Le manager lui, doit accompagner, écouter, challenger, proposer et co-construire. Il doit s’interroger sur la meilleure façon de les aider, de se mettre au service de ses équipes. C’est un vrai changement de posture.

Le désengagement, je le ressens particulièrement quand il manque d’alignement entre les valeurs, la vision et les actes de l’entreprise.

Vous-même avez-vous évolué en tant que manager ?

J’ai eu des revers dans mon parcours personnel et managérial qui m’ont permis d’apprendre et d’évoluer. J’ai pris le temps (beaucoup de temps) pour m’interroger sur comment faire mieux et je garde cette phrase en mémoire, « Ne fait pas à autrui ce que tu n’aimerais pas que l’on te fasse ». Elle m’a fait découvrir d’autres voies. L’être humain est un sujet passionnant et sa complexité nous amène à un travail personnel continu. Mes collaborateurs sont mes meilleurs indicateurs. Ce sont leurs feedbacks qui me montrent le chemin à suivre.

Quels sont les impacts de la transformation agile mise en œuvre au sein de BNP Paribas sur le management ?

Comme toutes les grandes banques dans le monde, nous devons adapter notre ADN à la réalité d’un environnement en perpétuelle mutation. Cette transformation implique un changement culturel profond, qui consiste à basculer d’un modèle traditionnel, qui s’est avéré solide et résilient dans notre histoire, à un nouveau modèle agile.

Le management en a été structurellement modifié. Nous sortons d’une organisation pyramidale pour aller vers une organisation duale (en réseau) construite sur des équipes pluridisciplinaires issues de plusieurs entités.

Au sein de la Banque Commercial en France, nous sommes aux prémices du déploiement de l’agile à l’échelle. La transformation doit permettre de casser les silos et d’améliorer la communication entre les services en instaurant la collaboration entre des équipes pluridisciplinaires. C’est avant toute chose un changement d’état d’esprit ! Le management se tourne vers la responsabilisation, l’autonomisation de tous les équipiers et la confiance mutuelle. Nous sortons de la vision statutaire du manager pour aller vers plus de leadership, de management d’influence. Un manager qui guide et se met au service de son équipe.

Nous nous inspirons du modèle Spotify. L'idée générale est de passer d'un management hiérarchique à un management par influence. Un manager référent, qui guide et se met au service de son équipe, mais qui n'est pas tout puissant.

Être manager séduit-il toujours ?

C'est une très bonne question ! Mes filles âgées de moins de 25 ans et déjà en poste dans des entreprises complètement différentes d'un point de vue business ou culture me diraient non. Gérer l'humain et les problèmes en continue n'est ni attractif, ni gratifiant pour elles.

Le métier du manager évolue. Il doit apprendre à répondre à ces questions : comment satisfaire la performance de l'organisation tout en assurant le bien être des collaborateurs, dans un environnement de plus en plus exigeant et mouvant ? Quelles solutions apporter aux exigences d'employabilité des collaborateurs ?

Dans notre transformation agile, le manager est moins le « sachant », « expert » que celui qui coache, guide, accompagne les équipes dans leurs apprentissages et le changement. Le métier de manager séduit toutes les personnes motivées par la connaissance de « l'autre ». La compréhension de l'humain devient le moteur.

Pensez-vous qu'il faille pratiquer un management différent selon les générations ?

Je ne pense pas que les attentes soient si différentes selon les âges. Les jeunes générations attendent d'un manager qu'il les accompagne dans leurs apprentissages, qu'il les guide, leur fasse du feedback sur leurs réalisations. Ils ont besoin de reconnaissance et d'écoute. Il me semble que quel que soit l'âge, ce sont peu ou prou les mêmes besoins.

Ce qui évolue, c'est le niveau d'exigence des jeunes générations. Elles sont plus affirmées avec des attentes fortes sur les valeurs de l'entreprise, la reconnaissance salariale, le respect du temps de travail entre vie privée et professionnelle, le télétravail... Et s'ils ne le trouvent pas, elles partent !

Les nouvelles générations ont aussi envie de continuer à apprendre car elles savent qu'elles devront changer plusieurs fois de métiers dans leur vie professionnelle. D'où l'importance pour les entreprises de renforcer la culture d'apprentissage. Les organisations Agile ont l'avantage de mettre le principe fort de l'amélioration en continue au cœur de leur dispositif.

Je perçois aussi une autre différence générationnelle. La vie sociale des jeunes générations passe moins par le monde de l'entreprise, ce qui est moins vrai pour ma génération. C'est sans doute une des raisons pour lesquelles le distanciel ne les inquiètent pas. Ils ont l'habitude de créer du lien à travers les réseaux sociaux et les outils collaboratifs.

On devra réimaginer le collectif à distance pour fidéliser les collaborateurs. Bien qu'il puisse être mal aisé de créer un sentiment d'appartenance ou d'identité à l'entreprise dans un contexte full distanciel.

Comment gérer en tant que manager les dissonances possibles entre les discours et la réalité ?

Pour moi la réponse est, en outre, dans la marge de manœuvre que l'on s'autorise à avoir en tant que manager. Et oui, il faut parfois jongler avec les injonctions contradictoires ! Pour dépasser ces dissonances, il faut devenir acteur et proposer de nouvelles solutions. Penser à ce qui pourrait être, plutôt qu'à ce que nous n'avons pas. Il est préférable de projeter les équipes sur ce qu'elles pourraient mieux réaliser ou différemment.

*Certaines personnes
cherchaient à être manager
pour de mauvaises raisons
(le statut, le pouvoir) et
avaient la vision du manager
tout-puissant, au-dessus des
autres. Mais si on creusait
un peu, on se rendait compte
qu'elles n'avaient pas
vraiment envie de s'occuper
de personnes.*

A l'exception près, d'un complet désaccord, si on part à chaque fois que l'on n'est pas en parfaite adéquation avec l'entreprise, comment la fait-on progresser ? Personnellement, je trouve intéressant de réfléchir avec les équipes à « comment faire autrement ». De l'incompréhension et du conflit peut naître quelque chose de constructif et positif.

Quel sera le manager de demain ?

Nous sommes dans un écosystème mouvant, ce que nous avons appris aujourd'hui ne sera plus adapté demain. Dans un monde complexe, c'est le collectif qui prime. Le manager de demain doit apprendre à développer les intelligences relationnelle, émotionnelle, collective. Il me semble important de bien comprendre comment les individus et le collectif fonctionnent pour mieux rassembler. Il doit donc avoir la capacité à s'adapter, comprendre la complexité de l'organisation, de la systémique, de l'être humain et être pleinement à l'aise avec le changement pour mieux accompagner la performance de l'organisation.

J'aime à penser que le manager de demain représente le leadership transformationnel décrit dans « Accelerate - Building and Scaling High Performing Technology Organizations » de Nicole Forsgren PhD, Jez Humble et Gene Kim. Il porte la culture générative en son sein en favorisant :

- ▶ La confiance et le partage d'objectifs clairs et communs
- ▶ La fierté d'appartenance à l'organisation
- ▶ L'entente, la coopération et l'entraide entre collaborateurs
- ▶ L'encouragement à l'apprentissage et à la curiosité
- ▶ L'amélioration en continue pour challenger régulièrement les façons de faire et les certitudes



L'ŒIL DE LA RECHERCHE

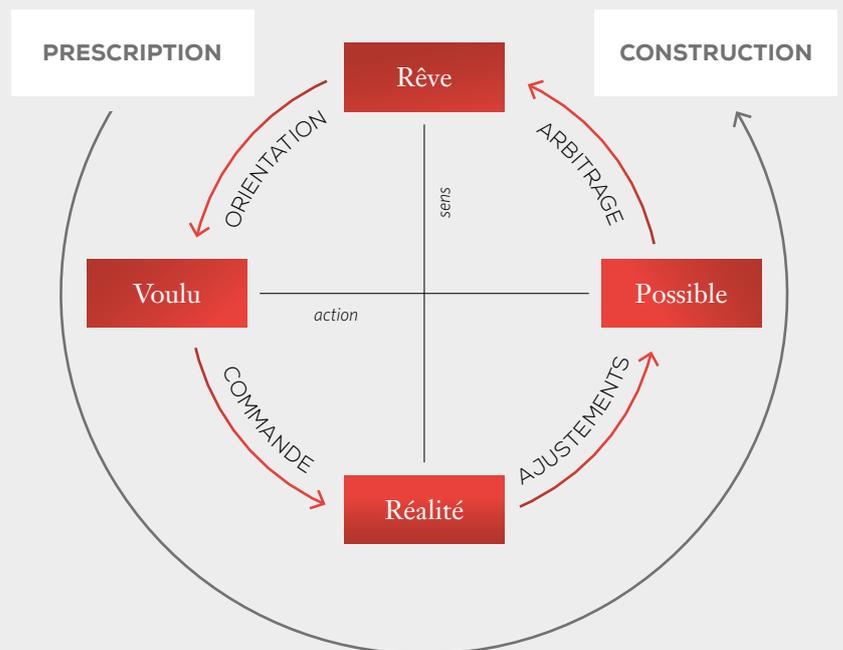
DES PRATIQUES MANAGÉRIALES À LA FONCTION MANAGÉRIALE

Par **Fabien Seraidarian**

Directeur de la Valorisation et Directeur Scientifique des Programmes MBAs, SKEMA Business School

Le management est d'usage courant dans nos sociétés modernes mais remonte en France à la fin du XVII^e siècle avec le développement des manufactures royales qui préfigurent les grandes entreprises françaises.

Si le terme est ancien et d'origine anglo-saxonne, les pratiques ne cessent de se réinventer pour s'adapter aux réalités économiques et organisationnelles. Définir le management reste difficile tant la notion est complexe. S'y essayer c'est prendre le risque d'être présomptueux. Retenons que le management désigne un ensemble de personnes chargées de l'administration, la gestion ou la direction d'une institution, d'un organisme ou d'une entreprise (cf. NED et P. Négrier, *Organisation technique et commerciale des usines*. Paris, Dunod, 1918). Sans s'exclure, le management se distingue du leadership qui renvoie davantage à l'influence et la vision dont font preuve les décideurs. Administrer, gérer, diriger ; les activités du manager sont tout autant stratégiques qu'opérationnelles.



Mais en « pratiques » comment appréhender le management ? Le modèle dit « rêve / réalité » propose un cadre pour concevoir, évaluer et déployer les pratiques et répond aux quatre enjeux majeurs qui façonnent la fonction managériale. Le management permet d'abord de prescrire, c'est-à-dire d'orienter et de « faire sens » pour les parties prenantes puis de mettre en mouvement l'organisation et son écosystème pour passer des commandes et mobiliser des ressources. Mais la réalité est plus complexe et nécessite de procéder à des ajustements (coûts, qualités et délais) voire des arbitrages pour reconsidérer les décisions et les choix, en particulier quand il s'agit d'appréhender de nouvelles activités ou de s'attaquer à des enjeux de transformations. Ce modèle croise la dimension stratégique – orientation et arbitrage – avec la dimension opérationnelle – commande et ajustements.

Quelles sont les compétences attendues des managers pour répondre à ces enjeux ? Rappelons que la compétence est l'agencement de savoir, de savoir-faire et de savoir-être. Le management nécessite pour les managers d'acquérir des connaissances pour exercer leur rôle, mais ce sont davantage l'expérience et les aptitudes qui jouent un rôle déterminant dans la qualité des relations managériales. À cela s'ajoutent des facteurs de contingence que soulignent les différents articles : la nature des fonctions et des métiers, le secteur et la culture de l'entreprise qui vont « typer » les pratiques managériales.

Les différents entretiens réaffirment l'importance du management et des enjeux stratégiques. Dans un environnement incertain voire chaotique et alors que de nouvelles organisation du travail émergent la question du sens reste une attente de chaque collaborateur mais également une démarche collective nécessitant une attention forte de la part

des managers. Mais la fonction managériale est performante si les activités de prescription font preuve d'ambition et que les activités de construction sont structurées et offrent des espaces pour s'ajuster et reconsidérer des décisions à la lumière d'un contexte et de réalités en devenir.

Ce modèle agit comme un cadre pour architecturer et positionner et inventer les pratiques managériales et bâtir un référentiel plutôt qu'un catalogue. Il agit comme un révélateur de la culture de l'entreprise : où se situent nos pratiques de management ? Qu'est ce qui est laissé à l'implicite ou totalement défaillant amenant à des situations traumatisantes par manque d'écoute de considération de politiques ou plan d'actions établis ?

En d'autres termes, la transition managériale ne laisse aucune ambiguïté quant au remplacement de la traditionnelle figure du chef qui prescrit par la figure du manager. Cette dernière implique un dialogue, davantage d'interactions et de collaboration au sein des équipes ou avec les parties prenantes, pour construire ou co-construire la réalité organisationnelle. À travers cette grille de lecture, le développement de la fonction managériale permet de se confronter au réel devenu par nature instable nécessitant d'associer l'axe de la construction à la nécessaire prescription. La fonction managériale est de fait un outil pour appréhender l'organisation dans sa complexité comme un système ouvert. Reste à l'inscrire dans l'organisation pour lui donner légitimité et crédibilité et équiper les managers d'un cadre de référence partagé.

SKEMA BUSINESS HUB

LA COMMUNAUTÉ DES GRANDS PARTENAIRES SKEMA

Pour signifier davantage notre engagement à vos côtés, SKEMA a souhaité créer en 2021 le SKEMA Business Hub. Notre ambition, inscrire notre collaboration dans un cadre privilégié pour mieux partager idées et pratiques professionnelles, créer ensemble des connaissances nouvelles, hybrider et diffuser les savoirs de demain.

Ainsi, développons ensemble une relation sur-mesure collaborative et holistique :

- ▶ Développez votre visibilité et attirez vos futurs talents
- ▶ Faites grandir et accompagnez vos leaders
- ▶ Inspirez et créez des connaissances nouvelles
- ▶ Bénéficiez d'approches méthodologiques éprouvées en recherche

**POUR EN
SAVOIR PLUS**



SKEMA Business School

Avec 10 000 étudiants de plus de 130 nationalités et 54 000 diplômés présents dans 145 pays, SKEMA Business School est une école globale qui, par sa recherche, plus de 70 programmes d'enseignement et sa structure multi-site internationale forme et éduque les talents dont ont besoin les entreprises du XXI^e siècle. Désormais, l'école est présente dans 6 pays : 3 campus en France (Lille, Sophia-Antipolis, Paris), 3 en Chine (Suzhou, Shanghai, Nanjing), 1 aux Etats- Unis (Raleigh), 1 au Brésil (Belo Horizonte) et 1 en Afrique du Sud (Stellenbosch - Le Cap), ainsi qu'un centre de ressources et de recherche en Intelligence Artificielle au Canada, à Montréal.

Les 190 professeurs que compte la Faculté se répartissent dans 3 académies (Globalisation, Innovation, digitalisation). La Recherche compte 5 centres qui représentent les principales dimensions du management.

SKEMA Ventures, le dispositif d'incubation-accelération de SKEMA compte plus de 200 projets incubés.

SKEMA est multi-accréditée - Equis, AACSB et EFMD Accredited EMBA. Ses programmes sont reconnus en France (Visa, Grade de Licence, Grade de Master, RNCP, label CGE), ainsi qu'aux Etats-Unis (Licensing), au Brésil (Certificação) et en Chine (Reconnaissance ministère de l'Education).

www.skema-bs.fr

Suivez-nous sur twitter : @SKEMA_BS

Sopra Steria Next

Sopra Steria Next est la marque de conseil en transformation digitale du Groupe Sopra Steria. Ses 3 400 consultants en Europe conçoivent des stratégies réellement actionnables et s'engagent sur des résultats tangibles pour les entreprises, leurs collaborateurs et leurs clients.

Sopra Steria Next fait partie du Groupe Sopra Steria, l'un des leaders européens de la Tech, reconnu pour ses activités de conseil, de services numériques et d'édition de logiciels. Le Groupe apporte une réponse globale aux enjeux de compétitivité des grandes entreprises et organisations, combinant une connaissance approfondie des secteurs d'activité et des technologies innovantes à une approche résolument collaborative. Sopra Steria place l'humain au centre de son action et s'engage auprès de ses clients à tirer le meilleur parti du digital pour construire un avenir positif. Fort de 49 690 collaborateurs dans près de 30 pays, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 5,1 milliards d'euros en 2022.

The world is how we shape it.

Sopra Steria (SOP) est coté sur Euronext Paris (Compartiment A)
Code ISIN : FR0000050809

Pour plus d'informations, retrouvez-nous sur www.soprasterianext.com

SKEMA BUSINESS SCHOOL

Afrique du Sud Brésil Canada Chine États-Unis France



LES SITES SKEMA

AFRIQUE DU SUD

Campus Stellenbosch
Ryneveld Street,
Stellenbosch 7 600, South Africa

BRÉSIL

Campus Belo Horizonte
Avenida do Contorno, 5456
- Savassi, Belo Horizonte
MG, 30110-036, Brazil

CANADA

Centre de Ressources et de Recherche en IA de Montréal
SKEMA Business School
400 Avenue Atlantic, Bureau 500
Montréal, Québec, H2V 1A5, Canada

CHINE

Campus Nanjing
International Joint Audit Institute,
No.86, Yushan West Road, Jiangpu
street, Pukou District, Nanjing,
Jiangsu Province 211815, China

Campus Shanghai

2/F, Mayfair Tower
83 Fu Min Road
Shanghai 200040, China

Campus Suzhou

Building A4 & A5
99, Ren'ai Road, Dushu Lake
Higher Education Town
215123 SIP Suzhou, Jiangsu Province,
China

ÉTATS-UNIS

Campus Raleigh
920 Main Campus Drive
Venture II, Suite 101 Raleigh
NC 27606, USA

FRANCE

Campus Lille
Avenue Willy Brandt
59777 Euralille, France

Campus Grand Paris

5 Quai Marcel Dassault, CS 90067
92156 Suresnes Cédex, France

Campus Sophia Antipolis

60 rue Fedor Dostoïevski, CS 30085
06902 Sophia Antipolis Cédex, France