



Pratiques managériales


Infhotep

Comment réinventer un management en crise ?

Édition 2013

*« Placer l'Homme au cœur
de l'organisation »*

Cabinet Infhotep
6, rue d'Antin
75002 Paris
France

Tel : +33 (0) 155 353 636

Fax : +33 (0) 155 353 640

www.infhotep.com

contact@infhotep.com

À propos du cabinet Infhotep

Créé en 2005 par un noyau dur d'associés, le cabinet Infhotep est un cabinet de conseil en stratégie et en organisation.

La singularité du cabinet Infhotep est d'accompagner la transformation des entreprises sur l'ensemble de leur chaîne de valeur en s'appuyant sur trois grands domaines de compétences : le business consulting, le conseil en système d'information et le conseil en management de projet.

Le cabinet Infhotep apporte à ses clients une vision et une assistance globales qui se déclinent sur l'élaboration, la définition, le pilotage et la déclinaison opérationnelle de leur stratégie. Les consultants du cabinet Infhotep aident leurs clients à définir et conduire au quotidien la transformation de l'entreprise en s'attaquant aux problématiques métier, d'organisation, d'optimisation de processus et de système d'information, de gestion de projets et de conduite du changement.

Ainsi, le cabinet Infhotep se concentre et capitalise autour des fonctions et activités qui conditionnent la performance de l'organisation de ses clients : marketing, commercial, supply-chain, achats, production, informatique, ressources humaines, etc.

Doté de consultants expérimentés issus du monde de l'entreprise et du conseil, le cabinet Infhotep a pour objectif de permettre à ses clients d'atteindre leurs résultats dans une approche efficace, rationnelle et pragmatique.

Le positionnement et la force de frappe du cabinet Infhotep reposent sur un modèle de gestion des ressources humaines et sur des valeurs fortes telles que l'excellence, l'indépendance, la pédagogie, l'humanisme et le pragmatisme. Avec cette volonté affichée de proposer une équipe unie par une forte culture d'entreprise et des valeurs partagées, le cabinet Infhotep garantit à ses clients un travail réalisé avec éthique, déontologie, confiance, confidentialité et engagement.

Le cabinet Infhotep est organisé en partnership.

Au-delà des compétences et de l'expérience de ses consultants, le savoir-faire et la force du cabinet reposent sur les missions effectuées pour des clients, tels que :

Références secteur privé : Bolloré, Nexity, Weldom, Icade, ICDC, le Gartner Group, Bourse Direct, le PMU, Malakoff Médéric, Eiffage, Logica Training, Reuters, BPB Placoplâtres, Samas Groupe, Inter Mutuelles Assistance, Wurth, Figaroclassifieds, Sofinco, AstraZeneca, LVMH..

Références secteur public et enseignement : Ministère de l'Ecologie, le Cnous, le Cre RATP, Conseils Régionaux de Picardie et Midi-Pyrénées, Conseils Généraux du Val d'Oise et de la Haute-Garonne, FSI, Ville d'Antibes, Ville de Saint Denis, Ville de La Rochelle, Universités de Tours, Orléans, Paris XI, UPJV...

“

**Rendre opérationnelles
les ambitions des cadres dirigeants**

”

*Les associés
du cabinet Infhotep*

À propos des auteurs

Olivier Bertrand, associé, est en charge de l'activité Business Consulting au sein du cabinet Infhotep. Après 10 ans passés dans le conseil auprès des directions générales et opérationnelles, notamment autour des problématiques de pilotage de la performance et de l'aide à la décision, il a rejoint le cabinet Infhotep en 2004. À ce titre, il accompagne aujourd'hui des directions des ressources humaines et leur directeur de grands groupes et d'ETI, dans leur transformation. Olivier est diplômé de l'ESME Sudria.

Pierre-Yves Brousset, consultant, a rejoint le cabinet Infhotep pour accompagner les maîtrises d'ouvrage, principalement les directions des ressources humaines, sur leurs problématiques métiers, aussi bien dans le secteur privé que public. Il participe activement au développement de la pratique ressources humaines au sein du cabinet. Pierre-Yves est diplômé d'un master 2 spécialités conseil en organisation et management de l'IAE de Lyon.

Antoine Anglade, consultant senior, en charge de la pratique de ressources humaines pour le secteur privé. Il a rejoint le cabinet Infhotep après avoir occupé pendant sept ans des fonctions dans les directions des ressources humaines (Radio France, Alain Ducasse Entreprise, etc.). Il est depuis en charge de missions à haute valeur ajoutée et travaille quotidiennement auprès d'équipes RH de grands comptes. Antoine est diplômé du master Conseil en organisation et conduite du changement de l'Institut International du Management (CNAM).

Malo de Kertanguy, chargé de mission, a rejoint le cabinet Infhotep à la suite d'expériences dans le monde bancaire en tant qu'analyste financier, pour accompagner les directions financières sur leurs problématiques métiers. Malo est diplômé du master 2 finance et contrôle de l'IAE de Lyon.

Nous tenons à remercier l'ensemble des consultants du cabinet Infhotep pour leurs retours d'expérience aussi divers qu'enrichissants. Plus particulièrement, nous remercions Christian des Lauriers, Gérard Beyney, Claude Guéant, Sabine van Gaver et Alexandra Gembica pour leurs remarques et relectures avisées.

Contacts :

obertrand@infhotep.com

aanglade@infhotep.com

Structure de l'étude

En synthèse **6**

Cette partie présente les principales conclusions de l'étude.

Une crise... du management **8**

Cette partie de l'étude confirme le diagnostic de l'état du management aujourd'hui issu de notre précédente étude RH. Elle met en lumière une démotivation des managers alors même que la fonction managériale n'a jamais été aussi essentielle pour la performance des organisations.

Changer de paradigme managérial **13**

Cette partie aborde la place du management dans les organisations et détaille les quatre différents types de management : le management directif, le management situationnel, le management relationnel et le management collaboratif.

Portrait de néo-manager **17**

Cette partie fait l'inventaire des huit missions et des quatre qualités nécessaires au manager aujourd'hui : leadership, communication, délégation et adaptabilité.

Quels managers pour mon organisation ? **25**

Cette partie fait le lien entre les différents types de management et le cycle de vie de l'entreprise : la phase de conquête, celle de consolidation, puis celle de mutation.

Quelques pistes d'actions **28**

Cette dernière partie conclut sur les pistes d'actions à mener afin de changer le paradigme managérial et faire du management un levier durable de la création de valeur. Huit grands chantiers sont à mettre en œuvre.

Références bibliographiques **35**

« La mission du management est de rendre les individus capables de performances communes en leur donnant des objectifs communs, des valeurs communes, la structure adéquate, ainsi que la formation et le développement continus dont ils ont besoin pour être performants et réagir au changement »

Peter Drucker

En synthèse

Etymologiquement, une crise est un moment de choix. Une transition entre deux états d'équilibre. Du point de vue des entreprises, la crise économique de 2008 force à la transformation : des stratégies, des modèles économiques, des démarches marketing. Le management doit lui aussi se réinventer.

Le management constitue un solide pilier de la transformation autant qu'une source d'agilité pour les organisations.

Pourtant, **le manager est presque devenu un antihéros des temps modernes**. Les managers sont de plus en plus démotivés et cela se transmet progressivement à leurs équipes. Les managers sont également très exposés au stress, tous secteurs confondus. Première source de stress, l'étendue et la charge des missions qui n'a cessé de croître et de se complexifier. En conséquence, être manager ne fait plus rêver autant. Le recrutement de la relève est de plus en plus difficile et coûteux au regard des exigences des candidats et de leur propension à la mobilité.

Il faut donc changer de paradigme managérial. **Il s'agit de trouver la bonne adéquation entre l'organisation de l'entreprise et sa culture ou son style managérial.**

Schématiquement, les organisations oscillent entre deux modèles diamétralement opposés. Le premier est le modèle vertical et fonctionne en spécialisant les tâches coordonnées par une hiérarchie. Le second modèle est horizontal et souvent comparé à un réseau informel d'individus agissant dans un objectif commun dans un esprit de coopération.

Il y a quatre types de management. Le **management directif** s'appuie sur l'autorité et par conséquent se focalise sur le contrôle des tâches données aux collaborateurs. Ce système prédomine aujourd'hui au sein des organisations, mais apparaît de plus en plus comme trop rigide. des alternatives existent. Le **management situationnel** s'appuie sur une adaptation dynamique des pratiques managériales en fonction de l'évolution d'un groupe de travail. Il est le style de prédilection dans les cas de transformation. Le **management relationnel** se centre sur l'individu et ses facteurs propres de motivation dans son activité professionnelle. Il se résume au passage du savoir-faire à l'aimer-faire. Enfin, le **management collaboratif** est centré sur les liens entre les membres d'un groupe de travail et la fluidité de l'information au sein de l'organisation.

Si ces types de management sont très différenciés, ils font appel aux mêmes qualités individuelles :

- le **leadership** : la capacité à mettre un groupe de personne en mouvement dans la même direction ;
- la **communication** : l'art de faire passer le bon message de la bonne manière à la bonne personne ;
- la **délégation** : préalable indispensable pour avoir le temps de manager ses équipes ;
- l'**adaptabilité** : la capacité de s'adapter aux personnes, à la nouveauté, à l'écosystème de l'entreprise.

À chaque phase de la vie d'une entreprise (conquête, consolidation, mutation) correspond un modèle organisationnel privilégié et par extension un style managérial optimum en termes de leviers de performance et de création de valeur. Le passage d'une phase à une autre a donc des implications directes sur la culture managériale qu'une DRH doit savoir anticiper et accompagner. Orchestrer le développement des compétences ad hoc en phase avec la vie de l'entreprise et de son contexte particulier afin de maintenir le même niveau de création de valeur, telle est la mission d'une DRH aujourd'hui.

Les grands gagnants sont les managers collaboratifs et situationnels, très complets : adaptables, communicants, mais aussi leaders, ils apportent de la valeur quels que soient la nature de la transformation ou le modèle organisationnel. Revers de la médaille, ce sont aussi les profils les plus difficiles à recruter ou à former au regard de l'étendue et de la diversité de leurs compétences. Le manager directif reste très pertinent dans un modèle vertical.

Au-delà de ses qualités, un manager a huit missions principales :

- Décider et assumer ses décisions
- Donner du sens et de la hauteur de vue
- Animer le travail de l'équipe
- Concevoir et adapter les objectifs individuels et collectifs
- Ménager ses équipes et prévenir les conflits interpersonnels et sociaux
- Reconnaître le travail accompli et les qualités de chacun
- Détecter et développer les talents et les connaissances
- Piloter les finances et le budget de son service

L'étude identifie huit chantiers à mettre en œuvre pour changer de paradigme managérial :

- Décliner la stratégie de l'organisation sur le management
- Evaluer sa performance managériale
- Refondre le dispositif d'évaluation professionnelle
- Valoriser les managers
- Mettre en œuvre des parcours d'évolution spécifiques au management
- Mettre en place une université managériale (UM)
- Créer des espaces de partage d'expériences et de diffusion des bonnes pratiques managériales
- Faire du SI un outil pour le management

Les chantiers à conduire sont à la hauteur des enjeux. Chaque organisation possède son propre niveau de maturité managériale. Mais, quel que soit leur niveau de maturité, les organisations doivent changer de paradigme managérial et faire du management un levier durable de création de valeur.

Une crise... du management

La crise économique de 2008 perdure et s'est depuis mondialisée. L'étymologie du mot renvoie au grec « krisis », de krei, « décider, faire un choix ». Ce choix semble pourtant bien difficile à faire. Vers quel nouvel équilibre socio-économique se diriger ? À quelle échéance ? Avec quels impacts ? Les paramètres de l'équation sont nombreux : mondialisation et multiculturalisme, vieillissement de la population, choc des générations de salariés, avènement de la société de la connaissance, nouveau paradigme numérique, féminisation de l'encadrement, inclusion croissante de l'entreprise dans son écosystème, évolution du jeu concurrentiel, etc.

Face à cet environnement incertain, les organisations n'ont pas le choix, elles doivent gagner en agilité. Le chantier est gigantesque, d'autant qu'il est difficile de connaître par quelle face attaquer la montagne : refondre à nouveau les processus ? Monter une énième task-force ? Un énième business plan ? Bouleverser l'organigramme ? Impossible de répondre à ces interrogations sans connaître la structure, la culture et la stratégie de l'entreprise. Toutes ces composantes doivent être en cohérence, subtilement orchestrées. Les forces vives à même de conduire cet ambitieux chantier sont les managers : ils constituent le premier levier de cette transformation, l'influx nerveux qui met en mouvement toute l'organisation.

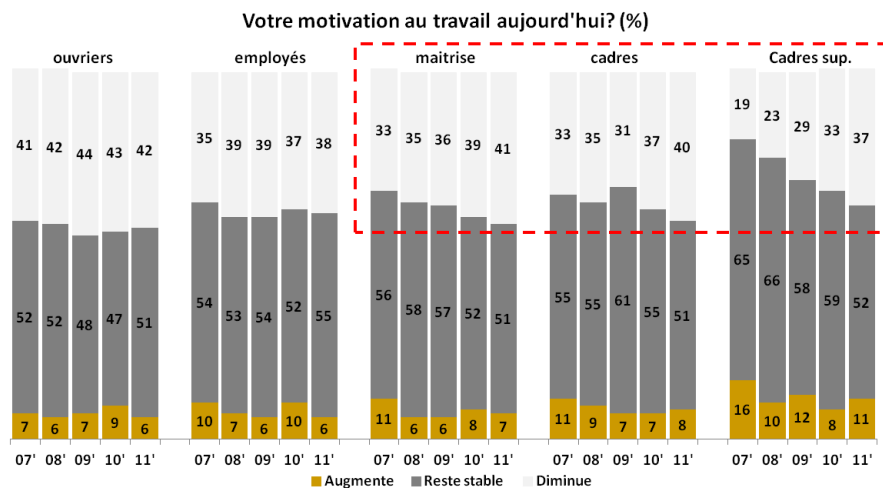
Or, la situation générale des managers est morose. Leur démotivation est de plus en plus grande et cela impacte l'ensemble des équipes. Leurs tâches sont de plus en plus complètes et complexes. Parallèlement, le management ne suscite plus les mêmes espoirs qu'auparavant et la relève est de plus en plus difficile et coûteuse à recruter. Chaque année, les 35 000 diplômés de grandes écoles en France¹ sont courtisés par les entreprises. Ils affichent un taux d'emploi de plus de 80%, pour la grande majorité en CDI et trônent en tête des rémunérations à l'embauche les plus élevées. C'est aussi une population qui est très mobile. Dans la première année, 50% d'entre eux quitte l'entreprise qui les avait embauché. Ils sont également très mobiles à l'international avec plus d'un diplômé sur 10 en poste à l'étranger. Les cabinets de conseil sont à l'origine de plus de 16% de ces embauches et ce chiffre est en augmentation, ce qui tend à accréditer la tendance des grands groupes à externaliser une partie de la gestion de leurs talents.

Pour autant, l'optimisme doit prévaloir. Il n'est pas trop tard pour accompagner les managers dans la première transformation qui s'impose : leur propre transformation. Mais comment changer de paradigme managérial ? Cette étude se propose de répondre à cette question.

Le manager, nouvel antihéros des temps modernes ?

Manager serait-il devenu une mission impossible ? Depuis une dizaine d'années, la tâche démotive progressivement toutes les strates managériales. Les jeunes qui arrivent sur le marché du travail sont de moins en moins enclins à encadrer. L'image du dirigeant charismatique, *born to be boss*, ne fait plus illusion, pas plus que celle du manager « super-héros » qui ne commet pas d'erreur et prend toujours la bonne décision au bon moment.

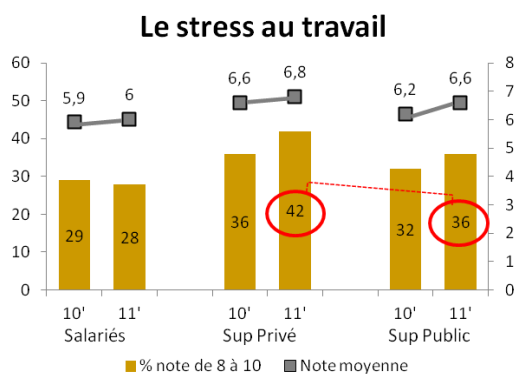
¹ Plus de 200 écoles participant à la Conférence des Grandes Ecoles (CGE)



Source : Enquête réalisée par l'institut IPSOS – Baromètre Edenred IPSOS – Edition 2011

De 2007 à 2011 la motivation des cadres supérieurs diminue fortement, la tendance bien que moins marquée est la même pour les cadres et les agents de maîtrise. Le phénomène est renforcé par la stagnation sur la même période de la proportion des mêmes populations qui ressentent leur motivation augmenter. Sur la population d'employés et d'ouvriers, la proportion de personnes qui ressentent leur niveau de motivation diminuer est forte et constante de 2007 à 2011.

Et pour cause, les tâches dévolues au management se sont multipliées et complexifiées. Le manager est devenu une pieuvre capable de piloter un P&L, d'alimenter les reportings, d'organiser le travail au sein de son équipe, de trancher les questions opérationnelles, d'assumer les erreurs commises au sein de son équipe, d'être à l'écoute des problèmes personnels de ses collaborateurs et, enfin, d'assurer une partie des missions RH. Ce même manager doit aussi maintenir le cap de la stratégie définie, priant pour qu'elle ne change pas trop souvent, pour autant qu'il en soit informé. Le manager se trouve soit à une position stratégique déconnectée du terrain, soit plus proche des opérations, mais alors trop éloigné de la prise de décision stratégique.



Source : Enquête réalisée par l'institut IPSOS – Baromètre Edenred IPSOS – Edition 2011

En conséquence, les managers représentent la population dont le stress a augmenté le plus fortement entre 2010 et 2011, tous secteurs confondus.

Le manager, première source d'agilité pour une organisation

La fonction managériale n'a pourtant jamais été aussi indispensable à la performance de l'organisation et à l'accompagnement de sa transformation quasi continue. Il ne suffit pas d'avoir défini une stratégie implacable, élaboré les meilleurs processus et recruté les talents les plus enviés. La fonction managériale assure la cohérence de l'ensemble de ces composantes, préalable incontournable à la création de valeur et à la performance de l'organisation. Elle connecte à chaque instant les pieds et la tête de l'organisation.

Sur six des dimensions qui participent à un bon climat au travail (l'environnement physique, l'autonomie, le degré de structuration imposé par le poste, le type de récompense, la considération et la qualité des rapports intergroupes), il est frappant de constater que seul l'environnement physique n'est pas du ressort du management. De même pour les facteurs de motivation, de démotivation et de bien-être au travail dont beaucoup relèvent des pratiques managériales (cf. encadrés en rouge pointillé dans le schéma ci-dessous).

Facteurs de motivation	Fondamentaux du bien-être au travail	Facteurs de démotivation
1. Intérêt du travail	1. Ambiance de travail	1. Manque de reconnaissance
2. Mobilité fonctionnelle & mise en œuvre de nouvelles compétences	2. Horaires de travail	2. Rémunération inadéquate
3. Autonomie & responsabilisation	3. Objectifs individuels motivants	3. Management inadapté
4. Perspectives d'évolution	4. Soutien du n+1 dans des situations difficiles	4. Charge de travail trop lourde
	5. Conditions matérielles de travail	5. Stress trop important

Source : Enquête réalisée par l'institut IPSOS – Baromètre Edenred IPSOS – Edition 2011

Le manager prend donc corps dans la réalité de l'entreprise, de manière aussi concrète que diverse, dans toutes ses difficultés et ses contradictions. Les compétences propres au management sont reconnues. Les écoles de management foisonnent, les universités managériales se développent dans beaucoup d'entreprises.

Le métier de manager se professionnalise : il ne s'agit plus d'un être d'exception aux qualités innées, mais d'un professionnel des pratiques managériales. On apprend à être un manager.

Le manager, au cœur de la tourmente de notre monde

L'entreprise est aujourd'hui impactée par des évolutions d'ordre technologique, organisationnel et sociétal. Ces évolutions obéissent à une loi universelle : le mouvement permanent. Les managers sont aux premières loges face à ces changements.

L'accélération de la révolution technologique

L'omniprésence de la technologie dans le monde de l'entreprise et le rythme effréné de son évolution contraignent l'entreprise à évoluer elle-aussi continuellement et très rapidement, de peur d'être dépassée. Dans cette course effrénée à l'innovation, dans laquelle l'outil et la technique priment souvent sur le besoin réel, l'entreprise risque à chaque instant de perdre son âme. Mais pourquoi résister aux attraits du numérique : comment ne pas céder aux charmes du travail nomade face à une grève générale des transports ou pendant une épidémie de grippe aviaire ? Pourquoi faire l'impasse sur les outils de travail collaboratif alors même que l'intelligence collective apparaît comme le graal de la société de la connaissance dans laquelle nous sommes entrés ? Comment nier la puissance du marketing viral et les risques à ne rien faire en termes d'e-réputation ? Est-il raisonnable aujourd'hui de ne pas avoir de page institutionnelle sur les réseaux sociaux publics ? Comment combler le fossé technologique entre les outils personnels des collaborateurs et les machines mis à disposition dans l'entreprise ? Voilà autant de questions qui illustrent l'inéluctabilité de la digitalisation du monde de l'entreprise et particulièrement celle de la relation au travail.

Les managers doivent donc apprendre à gérer des équipes partiellement présentes, des collaborateurs distants. Ils doivent également intégrer à leurs pratiques les modes de travail collaboratif et optimiser la formalisation du capital immatériel de leur équipe. Ils doivent faciliter la circulation et favoriser le partage d'informations. Ils doivent encadrer et orienter l'utilisation des réseaux sociaux publics et développer les contributions sur celui de l'entreprise. Le manager d'aujourd'hui est devenu un facilitateur, un mentor et un animateur bien plus qu'un directeur.

Le manager doit tirer profit du nomadisme, des pratiques collaboratives, des réseaux sociaux numériques pour optimiser l'intelligence collective.

Un manager qui inscrit ses pratiques dans une organisation de plus en plus plate et transversale.

Vers un management des savoirs, des talents, de l'intergénérationnalité et de l'interculturalité.

L'avènement de nouveaux modèles organisationnels

L'extension et la complexification des structures organisationnelles est également source d'un renouveau du management. Tout d'abord à l'intérieur de l'entreprise, les managers sont confrontés à des projets transversaux par nature. Cette transversalité rend le rattachement hiérarchique direct de moins en moins lisible. Les rattachements matriciels se multiplient donc et évoluent souvent rapidement, ce qui complexifie les flux d'information et risque de diluer les responsabilités. L'entreprise s'ouvre de plus en plus à l'extérieur. Cette entreprise étendue porte le manager au-devant d'un écosystème interdépendant : les clients, les fournisseurs, les prestataires, les administrations publiques et d'autres encore constituent autant d'interlocuteurs du management qui influent sur la performance de l'entreprise.

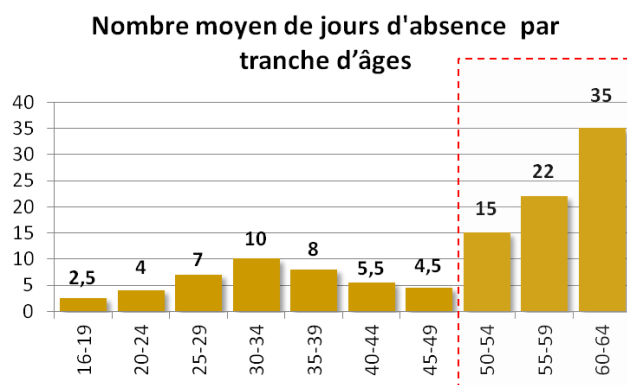
De fortes évolutions sociétales

Enfin, les entreprises s'adaptent nécessairement aux évolutions socio-économiques de leur écosystème. Dans le pire des cas elles les subissent, mais n'y échappent jamais.

En premier lieu l'avènement d'une économie du savoir et de l'information focalise l'attention de l'entreprise sur le capital informationnel, c'est-à-dire la formalisation et la diffusion de la connaissance, mais aussi le recrutement, le développement et la fidélisation de talents, au sens de personnes qui détiennent un ensemble de savoir-faire uniques. Le manager agit sur les talents comme un mentor, un catalyseur de talents, laissant à chacun une forme et un niveau d'autonomie adaptés.

Deuxièmement, le vieillissement de la population cumulé à l'allongement des carrières conduit plusieurs générations de collaborateurs à cohabiter. Ces générations sont très différenciées par les empreintes générationnelles qui les marquent. Les situations de management de seniors par les plus jeunes, autant que le tutorat inversé² sont nouvelles et se multiplient. Le management intergénérationnel est une pratique managériale aussi particulière qu'indispensable. L'enjeu n'est certainement pas d'acculturer les plus de 40 ans aux comportements des générations Y et Z, mais de développer un véritable échange culturel entre les générations.

Parallèlement, les carrières s'allongent de plus en plus et requièrent à la fois de trouver des leviers efficaces de motivation et de se couvrir contre des risques d'absences plus longues des seniors.



Source : ANACT « l'absentéisme, outils et méthodes pour agir »

La mondialisation de l'économie multiplie les situations de communication en langue étrangère, de projets ou d'échanges internationaux. **Le manager se confronte aux différences des cultures et des modes de pensée.** Il est souvent le seul garant de la cohérence des actions et donc de la compréhension mutuelle, agissant tel un interprète entre les membres de l'équipe. Les questions de multiculturalisme touchent aussi le rôle du manager face au métissage des équipes au sein d'un même pays.

² Transmission d'un savoir ou d'une pratique d'un junior à un sénior.

*Vers un management
bienveillant et
l'attention aux signaux
faibles pour prévenir
les risques psycho-
sociaux.*

La recrudescence des situations de souffrance au travail

La complexification des interactions entre individus, cumulée avec l'interpénétration grandissante entre la sphère professionnelle et la sphère privée, les collaborateurs sont de plus en plus exposés à des risques psycho-sociaux aux conséquences graves : séquelles, réinsertion, reclassement, palliatif à l'absence, indemnisation, etc. Or, **le manager constitue la première vigie à même de détecter les signaux faibles qui permettent une action préventive, à tout le moins une réactivité maximale face à la souffrance au travail.** Encore faut-il que le manager ait la compétence requise et *a minima* qu'il ait été sensibilisé à ces phénomènes.

Alors pourquoi attendre encore pour changer de paradigme managérial ?

Changer de paradigme managérial

Être cohérent avec l'organisation

Parler de management sans définir un contexte organisationnel n'a pas de sens.

Que vaudrait un capitaine d'équipe de football qui serait seul à décider des passes entre les joueurs ? Que vaudrait un gouvernement qui ferait passer tous ses projets de loi par référendum ? Que vaudrait une salle des marchés dans laquelle les ordres passés par les traders ne seraient pas contrôlés ? Simples fictions, bien entendu... Le management gagne à être parfaitement corrélé à l'organisation. Mais alors quels modèles de management et pour quelle organisation ? Les théories sur l'organisation et le management ainsi que les modèles qui en découlent sont très nombreuses.

De toute cette littérature, deux modèles décrivent les extrêmes du champ de possible : le modèle vertical et le modèle horizontal.



Une organisation rassemble de manière cohérente : des ressources humaines qui détiennent des savoir-faire, des processus qui garantissent la performance, une stratégie qui fixe un cap commun, un modèle de management qui met en mouvement de manière cohérente l'ensemble des composantes dans le but de créer de la valeur.

Organisations verticales et horizontales

Le modèle vertical bien que très mature et bien maîtrisé par les managers n'est pas adapté à la fluidité de notre nouveau monde.

Le modèle d'organisation verticale est de loin le plus répandu. Ce type d'organisation privilégie une vision fordienne : les individus y occupent quasiment la même place que des machines, au moins le temps d'inventer les machines capables de les remplacer. Le travail y est rationalisé, minutieusement décomposé en tâches. Ces tâches sont ensuite regroupées par postes de travail. L'entreprise cherche donc à trouver les bons engrenages, à défaut les moins éloignés de la forme souhaitée et à les positionner dans le système. Ce système consiste en un empilement de niveaux hiérarchiques, dans lequel les managers sont responsables d'une équipe chargée de réaliser une partie des tâches, d'autres sont responsables d'élaborer les méthodes de bonnes réalisation de ces tâches, d'autres encore identifient les contrôles à effectuer sur ces tâches pour garantir la performance de l'ensemble.

Le mode de management y est à dominante hiérarchique.

Le modèle d'organisation verticale est très mature, fruit de plus d'un siècle d'expériences internationales et multisectorielles. Il reste adapté à un marché où le produit (ou service) est standardisé, et surtout où les rapports concurrentiels sont prédictibles, où ils évoluent lentement. Il est de loin le modèle le mieux maîtrisé par les managers : logique de poste, communication verticale, faible transversalité des échanges, segmentation à la tâche, etc.

Ce modèle est structurellement rigide. Chaque partie du tout est spécialisée et localisée. L'absence d'un des rouages a des répercussions directes et freine, voire bloque, le reste de l'organisation. La chaîne de décision est lente et structurellement éloignée de la réalité du terrain. Dans un monde de plus en plus fluide, requérant une adaptation continue de l'organisation, ce modèle est inadapté.

*Quelques exemples d'organisation verticale :
la bureaucratie militaire, les banques et assurances,
l'administration publique...*

*Le modèle horizontal
privilégie l'adaptabilité
et la résilience à la
performance.*

*Le mode de
management y est
nécessairement
collaboratif.*

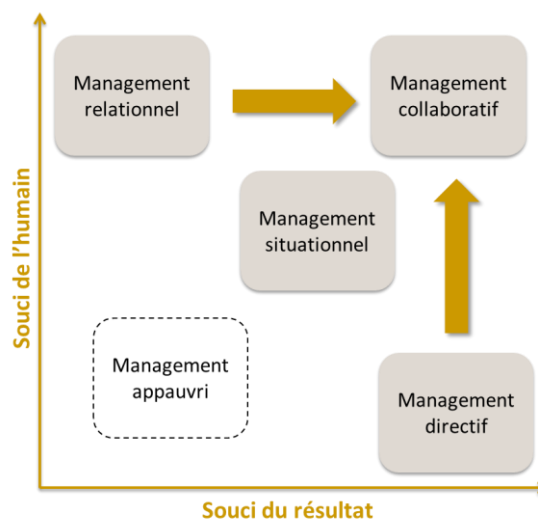
Le modèle d'organisation horizontale est, quant à lui, beaucoup moins répandu et donc moins inscrit dans l'esprit des entrepreneurs et des managers. Réservé auparavant aux organisations d'une cinquantaine de personnes, l'explosion des techniques et des pratiques numériques rend ce modèle horizontal accessible aux entreprises de toutes tailles. L'organisation horizontale implique une vision holomorphique du travail : le tout est inclus dans chaque partie. Les recouvrements de compétences et la redondance d'exécution des tâches d'un individu à un autre diminuent l'efficacité de l'organisation au profit d'une grande résilience et d'une forte adaptabilité. Tout est fait pour favoriser la diffusion de l'information entre tous les membres de l'organisation. Ce modèle repose sur une forte autonomie des collaborateurs, qui contribuent tous à atteindre un objectif commun et partagé. La notion de contribution est centrale dans ce modèle ; peu importe le « comment », le « quoi » guide la recherche de performance. Les tâches que chacun doit accomplir pour atteindre le résultat ainsi que l'ordonnancement de ces tâches sont définis de façon déconcentrée.

Ce modèle souvent choisi par les entreprises innovantes ou créatives est adapté à des contextes socio-économiques en perpétuelle évolution. L'organisation a une zone de contact maximale avec son écosystème : chaque contributeur agit comme une antenne, ou un radar. Il adapte son comportement aux évolutions de l'écosystème et, de proche en proche, l'organisation évolue dans sa totalité pour s'adapter à son nouvel environnement.

*Quelques exemples d'organisation horizontale : les
équipes sportives, les pépinières d'entreprises, les
agences de communication ou de publicité, les start-
up, les troupes de théâtre...*

À chaque organisation, sa culture managériale

Une manière d'identifier la culture managériale d'une organisation est basée sur la grille de Blake & Mouton. Cette grille met en regard l'importance accordée aux résultats d'une part et à l'humain d'autre part, dichotomie classique entre vision instrumentale et vision relationnelle de l'organisation. Quatre styles de management émergent, laissant volontairement de côté le « management appauvri ».



Le management directif

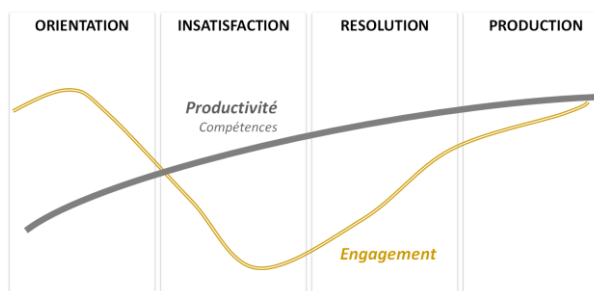
Le **management directif** est orienté à 100% sur le résultat. L'autorité en est la pierre angulaire, une autorité majoritairement hiérarchique. Il convient particulièrement à une organisation verticale et une production industrialisée, taylorienne ou néo-taylorienne. L'activité de chaque collaborateur est précisément décrite dans sa fiche de poste et les compétences et savoir-faire requis à ce poste sont recherchés et managés en priorité. Chaque collaborateur a, de fait, assez peu d'autonomie dans son travail : il exécute et se développe suivant des parcours prédéfinis et relativement indifférenciés. Le mode de communication vertical est dirigé principalement des niveaux supérieurs vers les niveaux inférieurs de la hiérarchie, se déclinant à chaque niveau intermédiaire. C'est le seul des quatre types de management à ne pas être centré sur l'individu.

Un management directif, sous-tendu par l'autorité hiérarchique et adapté à une organisation verticale.

Le management situationnel

Le **management situationnel** se focalise sur la capacité de discernement du manager à prendre le pouls de son équipe, sur sa capacité à ménager à la fois le résultat et l'humain. Ce mode de management est particulièrement pertinent en mode projet et dans l'accompagnement de la transformation d'une organisation. Le dynamisme des organisations et les rapports interpersonnels dans une équipe constituent les principes de base : Le « manager situationnel » scanne perpétuellement le positionnement de chaque membre de son équipe, et par extension le niveau de maturité du groupe dans son entier (cf. schéma ci-dessous). Il adapte alors son style de management au niveau de maturité évalué afin d'optimiser le résultat global de l'équipe. Ainsi, le management situationnel est un méta-style puisqu'il agrège les différents styles managériaux en fonction de la situation d'une équipe, dans un équilibre dynamique.

Un manager situationnel qui adapte son style à la maturité de son équipe face à un projet ou une transformation organisationnelle.



Niveau de maturité d'un groupe de travail. A chaque niveau, le manager doit adapter son style de management : le manager est directif en phase d'orientation, puis à dominante relationnelle pour prendre en compte toutes les insatisfactions et enfin de plus en plus collaboratif dans les phases suivantes.

Le management relationnel

Le **management relationnel** se focalise exclusivement sur l'individu et sa motivation personnelle au travail. Le risque d'un tel management est le déclassement pur et simple du résultat escompté par rapport au maintien de la qualité de la relation. Sauf à viser l'état de *flow* c'est-à-dire l'engagement total d'une personne dans une activité dont la réalisation même est devenue sa seule et unique source de motivation et de plaisir. Caractérisant à l'origine le comportement des artistes en pleine et intense création, le *flow* se retrouve chez des individus passionnés par leur activité, notamment professionnelle. Les talents peuvent être considérés comme tels vis-à-vis de leur activité professionnelle : des passionnés. Le rôle du manager consiste alors à s'assurer que les missions confiées à un talent lui apparaissent suffisamment élevées en termes d'ambition, qu'elles lui assurent de se réaliser pleinement et qu'elles le confortent dans sa position privilégiée au sein de l'organisation.

Un management relationnel, focalisé sur les motivations personnelles de chaque collaborateur.

Le management collaboratif

Le **management collaboratif** semble allier les *optima* de sensibilité à l'humain et de focalisation sur les résultats. Il se focalise sur les liens et les échanges entre les membres d'une organisation. L'ouverture d'esprit et la coopération entre chaque acteur y sont essentielles. Ce type de management implique un système de codécision et une extrême fluidité de l'information dans le groupe. Avant l'avènement des outils collaboratifs et sociaux, ce système était limité à quelques dizaines d'individus. Au-delà, le système hiérarchique s'imposait progressivement. Or, aujourd'hui, l'entreprise numérique repousse les limites d'effectif. Ainsi, des organisations peuvent fonctionner dans un mode collaboratif. Les collaborateurs y sont mus par le sens commun donné à leurs contributions individuelles. Le manager véhicule ce sens : faire comprendre à chacun qu'il apporte une brique à un édifice commun qui le dépasse. Ce type de management s'appuie sur la confiance entre les collaborateurs, ce qui constitue souvent un changement de paradigme par rapport à la dominance du contrôle dans les organisations actuelles. Cette confiance permet au collaborateur d'effectuer son travail selon ses propres standards, en toute autonomie tout en garantissant la pertinence des résultats. Le manager agit en animateur, il n'est qu'un des nombreux nœuds du réseau. Ce réseau étant en perpétuel mouvement.

Un management collaboratif, agile et bien adapté aux organisations en réseau.

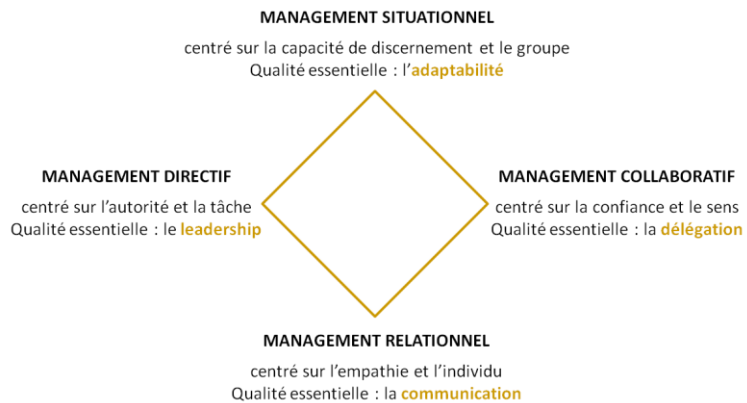


Schéma de synthèse des quatre types de management possibles avec la valeur et les qualités premières associées.

Quel type de management caractérise votre entreprise ? Quelles valeurs porte-t-il ? Est-il adapté à votre business ? À votre écosystème ?

Portrait de néo-manager

Pour relever ces enjeux du monde actuel, le manager doit assurer plusieurs missions. D'une entreprise à l'autre, ces missions pourront recouvrir différents niveaux d'importance, voire des missions additionnelles pourront être données au manager, mais les huit missions décrites ci-après en constituent le socle incompressible.

Huit missions pour le manager

Décider, et assumer ses décisions

Le manager doit avoir le courage de la décision.

Faut-il poursuivre ce projet dans lequel ont déjà été investis 15 millions d'euros sans qu'il ait porté les fruits escomptés ? Faut-il investir dans cette nouvelle technologie prometteuse mais que personne n'a jamais mise en place ? Faut-il délocaliser l'activité de production en Roumanie ? Pour prendre une telle décision, il est nécessaire de disposer d'une vision complète des gains, des risques, des contraintes et des impacts. Certains se laisseront même tenter par une prestation de conseil pour restreindre les possibilités au classique trio de solutions. Pourtant le coût de cette indécision augmente à chaque minute. Mais une question taraude le manager, toujours la même : « Vais-je prendre la bonne décision ? ».

Le manager doit donc avoir le courage de la décision. Même en disposant d'un maximum d'informations sur la question, celle-ci sera toujours partielle. La « rationalité limitée » d'Herbert Simon n'est pas loin ! La situation est même pire aujourd'hui, sous le règne du numérique et de l'infobésité. « On ne cherche plus des aiguilles dans une botte de foin. En fait, nous cherchons à ordonner les poignées d'aiguilles (c'est à dire les informations de valeur) que nous recevons quotidiennement.»³

La prise d'une décision implique de l'assumer, poussant presque à une forme de courage managérial. Pas plus qu'un autre collaborateur, le manager n'est parfait. Il commet des erreurs. La différence tient à sa capacité à réagir et surtout à tirer les leçons de ses erreurs, à éviter tout entêtement.

Bosch met en avant la rapidité de son processus de décision comme avantage marketing employeur.

Donner du sens et de la hauteur de vue

La création de richesses provient du collectif, à condition que le sens de l'action soit partagé par tous, mais expose à de potentiels conflits de valeurs.

Si le leader porte une vision, le rôle du manager est de la transmettre, c'est-à-dire, exposer cette vision à chaque membre de son équipe, puis de répéter à l'infini. Chaque occasion est bonne à prendre pour décliner et consolider cette vision. Le manager est la personne la mieux placée pour donner du sens à la contribution de chacun de ses collaborateurs, pour faire le lien avec les valeurs portées par chacun : quel est le but de mon action ? À quel objectif supérieur contribué-je ? Qui sont les véritables bénéficiaires de mes actions ? Quelle est la raison d'être de mon poste ? Quels en sont les bénéfices pour moi-même ? Des exemples de réponses à ces questions proviennent des équipes elles-mêmes. Le cas du *jobcrafting* en est un bon exemple. Il s'agit de la capacité qu'ont certains employés à redéfinir le périmètre de leur poste, à y ajouter des tâches parce qu'elles ont du sens à leurs yeux, à privilégier certaines de leur mission sur d'autres parce qu'elles se trouvent plus en accord avec leurs valeurs, le tout dans le plus grand professionnalisme.

La création de richesses provient du collectif, à condition que le sens de l'action soit partagé par tous, que les rôles et responsabilités de chacun soient clairement définis et acceptés, que chacun dispose des compétences relationnelles nécessaires au travail en équipe. À condition également que le rôle de chacun soit visible et vu de tous. C'est pourquoi le manager a pour mission d'élever le point de vue, de faire prendre de la hauteur. Cette posture haute de chacun est la condition d'entrée dans le collectif.

³ *Le management augmenté*, Boostzone.fr

Cependant, travailler sur le sens expose à de potentiels conflits de valeurs. Ces valeurs si utiles à la définition d'une culture d'entreprise, sources de motivation de chacun, constituent aussi des murs potentiels en cas d'opposition entre les valeurs propres à un individu et celles de l'organisation. Craignez que vos collaborateurs glissent totalement vers des considérations morales à propos de leurs activités professionnelles !

Google met en évidence que ses salariés les plus innovants ont à la fois un sens fort de leur mission, et une grande autonomie dans leur activité.

Animer le travail de l'équipe

Qui est le mieux placé pour connaître les expertises, les contraintes personnelles, les affinités au sein d'une équipe ? Le manager. En tout cas, il devrait l'être. Le but étant d'orchestrer le travail de chacun pour atteindre la meilleure synergie de l'ensemble.

La création de richesses provient du collectif, à condition que le sens de l'action soit partagé par tous, mais expose à de potentiels conflits de valeurs.

Dans une organisation verticale, même si cela peut être compliqué par la taille ou par d'autres contraintes, la décomposition en tâches élémentaires facilite la planification. Les tâches des uns sont préalables aux tâches des autres et ainsi de suite. Le manager se trouve face à une problématique d'ordonnancement. Le manager agit alors directement sur le positionnement, le planning et le rôle des membres de son équipe.

En revanche, lorsque l'organisation est horizontale, le problème devient complexe : les individus interagissent entre eux. Le système évolue en temps réel dans la répartition des tâches entre les uns et les autres. Le manager se trouve alors face à une problématique de régulation. Il agit alors sur les objectifs, les responsabilités et les règles de fonctionnement du groupe plus que sur les tâches elles-mêmes.

Au-delà de l'organisation du travail, le manager doit s'assurer de la réalité de sa mise en œuvre. Les individus ne supportent pas le vide et l'ennui, ils ont une aspiration naturelle à l'activité. Cela devrait être une excellente nouvelle pour les entreprises, mais remplir le vide et rompre avec l'ennui ne signifie pas forcément travailler. Ainsi, le manager doit identifier la nature des activités de ses collaborateurs. L'analyse transactionnelle a identifié cinq natures d'activité qui occupent un être humain. D'abord, chaque collaborateur éprouve, à un moment donné, le besoin de prendre du recul, d'être en retrait. Cet état ne doit simplement pas durer éternellement ! Le manager doit également veiller à ce que les rituels ne débordent pas sur l'activité professionnelle. Mais ces moments sont pourtant nécessaires et font partie intégrante de la culture d'une organisation, des bonnes relations entre ses membres. Les « bonne journée » lancés plus ou moins sincèrement à la sortie des ascenseurs dans la plupart des entreprises, l'invitation d'un collègue à venir à la machine à café sont autant de passe-temps que de signes d'appartenance au groupe. En revanche, un petit tour sur Facebook pour parler à quelques amis constitue un passe-temps plus ambigu pour l'entreprise : participant à la fois au bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et à la pure distraction pendant le temps de travail. Parfois, le manager doit aussi faire face à des tentatives de déstabilisation de la part de ses collaborateurs : le jeu. Loin d'être ludiques, ces jeux consistent en un comportement de défiance à l'égard d'une autorité. Le but recherché tient plus à faire réagir le manager qu'à lui remonter un problème en soi. Ne pas céder à l'invective d'un collaborateur sur l'absence répétée d'un collègue, ou à des propos flagorneurs est une preuve de sagesse et d'expérience. Enfin, le lâcher prise est une situation qui peut être comparée au *flow* déjà cité. État ultime, mais fugace. Décoder ces états et adopter le bon comportement n'est pas simple, mais comment manager un groupe sans cela ?

Bank of America a étudié les mouvements et les interactions de ses employés et prouvé que les travailleurs les plus productifs échangeaient régulièrement entre eux et travaillaient au sein d'une équipe soudée. La société a donc favorisé ces échanges,

notamment via les pauses collectives, et vu sa productivité grimper de 10 %.

Concevoir et adapter les objectifs individuels et collectifs

Une nouvelle campagne d'entretiens de performance est lancée et il faut fixer des objectifs à l'équipe. L'exercice est aussi essentiel que difficile. Il ne suffit pas de décrire les critères d'un objectif⁴ encore faut-il les mettre en pratique, les suivre, les ajuster. Certes vous avez été formés au nouvel outil d'évaluation mais pas à la pertinence et la qualité de l'entretien en lui-même, notamment sur la fixation d'objectifs. Qu'est-ce qui fait qu'un objectif fixé à un collaborateur va réellement le motiver, le mettre en mouvement dans la bonne direction ?

Un objectif doit viser l'inspiration plus que le commandement.

Le rythme d'évaluation annuelle semble trop faible pour permettre l'actualisation des objectifs fixés, en tout cas, éloigné des cycles de l'entreprise.

Un objectif doit avoir du sens aux niveaux individuel et collectif. Il fixe un cap à chaque collaborateur et par extension à l'équipe entière. Le manager assure la cohérence des objectifs pour toute son équipe, mais également vis-à-vis de la stratégie édictée par l'organisation. Bien fixer les objectifs permet de passer d'une logique de commandement à une logique d'inspiration, de la logique de pouvoir à la logique de responsabilité. Un objectif n'est pas un ordre, il est une orientation. Il doit pousser à l'envie de faire. La fixation d'objectifs peut être également participative, le collaborateur ayant alors l'opportunité de concourir à l'exercice.

Les méthodes classiques de fixation d'objectifs du type SMARTER⁵ accordent une place importante à la révision des objectifs. Or, le rythme d'évaluation annuelle semble trop faible pour permettre l'actualisation des objectifs fixés, en tout cas, éloigné des cycles de l'entreprise (RH, commerciaux, produits, etc.). Il pourrait être accéléré en profitant des nombreux projets conduits au sein des entreprises, chaque projet étant l'occasion d'un bilan intermédiaire pour le collaborateur et l'équipe projet. Malheureusement cette phase de bilan de projet, si elle est réalisée, reste trop souvent orientée sur le projet lui-même. Il y est question de tenue des délais, de qualité des livrables et de rentabilité financière. Rien ne figure sur le développement des compétences techniques et relationnelles de l'équipe qui a conduit le projet.

Ces théories basées sur les objectifs, s'appuient sur le cerveau gauche, le rationnel. Pourtant, pour être atteint, un objectif doit actionner les facteurs de motivation personnels du collaborateur, c'est-à-dire le cerveau droit, l'émotionnel et le relationnel. À ce titre, d'autres techniques de fixation d'objectifs ciblent la motivation du collaborateur : identifier les facteurs personnels de motivation, faire vivre au collaborateur par projection l'état de satisfaction qu'il aura atteint avec cet objectif, associer un symbole à l'objectif pour qu'il soit mieux ancré dans les pratiques quotidiennes, rechercher le plaisir dans son travail, etc.

Ménager ses équipes et prévenir les conflits interpersonnels et sociaux

Dans le même temps, le manager veille à ménager chacun de ses collaborateurs. Il est souvent le premier à pouvoir détecter voire à intervenir auprès des collaborateurs en

⁴ Un objectif doit répondre à l'ensemble des critères suivants : spécifique (inséré dans un contexte précis), concret (il s'agit de répondre à des questions très précises : qui, quand, où, combien, comment), mesurable (cela permet de vérifier qu'il a effectivement été atteint !), formulé positivement (l'important c'est ce que l'on veut), réaliste (à portée, à mesure), de la responsabilité de l'émetteur (dépendre de l'émetteur et non de tierces personnes) et enfin écologique (préserver l'équilibre de celui qui l'émet, prendre en compte l'effet sur les autres)

⁵ Spécifique (anglais : *Specific*) ; Mesurable (anglais : *Measurable*) ; Accepté (anglais : *Accepted*) ; Réaliste ou Réalisable (anglais : *Realistic*) ; Temporellement défini (anglais : *Time-bound*) ; Évaluable (anglais *Evaluate*) ; Révisable (anglais *Reevaluate*)

souffrance. Cela passe par une attention aux signaux faibles. Aucune DRH ne pourra seule prévenir les risques psychosociaux (RPS).

La solution passe par la coopération avec le management. Si la plupart des managers sont aujourd'hui sensibilisés à ces risques, les pratiques associées sont loin d'être intégrées.

La sensibilisation améliore la capacité des managers à détecter les situations à risque ou les cas avérés de souffrance au travail. Pour autant, le grand enjeu provient de la prévention de ces risques, c'est-à-dire de l'intégration de la problématique des RPS aux pratiques managériales : adapter son mode de communication, équilibrer la planification et tenir compte de contraintes personnelles, fixer des objectifs réalistes et adaptés, créer le climat d'écoute suffisant, etc.

Au niveau interpersonnel, le manager est un jour ou l'autre confronté à des conflits entre des membres de son équipe. Les techniques sont éprouvées et les formations sur la résolution de conflits sont efficaces, si ce n'est sur le résultat direct, au moins ont-elles un effet rassurant sur les managers.

Au niveau collectif, la proximité du manager par rapport à ses équipes lui confère une position idéale pour détecter les prémices de conflits sociaux. Il est donc en mesure de dialoguer le plus en amont possible avec les protagonistes, sinon, d'alerter sa hiérarchie ou ses pairs afin de trouver et mettre en œuvre des solutions préventives. Cela implique également un travail en étroite coopération avec le service des relations sociales de l'entreprise.

*Consciente de l'enjeu du bien-être au travail,
la Ville de Lyon a créé un service dédié à la
responsabilité sociale de l'employeur, confié
à un ancien directeur de l'ANACT.*

Reconnaître le travail accompli et les qualités de chacun

La rémunération reste au fil des années soit à la première soit à la deuxième position des facteurs de motivation. La rémunération peut être directe ou indirecte. Par exemple, offrir une certification très recherchée, utiliser les accessoires de rémunération à bon escient (prestations sociales, services, actionnariat salarié, avantages en nature, etc.) est aussi efficace qu'une augmentation salariale et souvent ressenti comme une marque d'attention plus personnalisée par le collaborateur. Ces gestes ne doivent pas être systématiques, ils en perdraient leur impact. Certaines entreprises vont plus loin en octroyant du temps à leurs collaborateurs afin qu'ils réalisent leurs projets personnels, d'autres sponsorisent une activité extra-professionnelle, etc.

Ces outils managériaux sont liés à la gestion des ressources humaines. Bien sûr, un manager ne va pas décider de la politique de rémunération ni veiller sur le réglementaire en vigueur sur les avantages en nature, néanmoins, il doit être sensibilisé à ces pratiques et intégré aux processus en jeu.

*Fedex lance chaque année un sondage
auprès de ses salariés pour évaluer
sa politique de reconnaissance au travail.*

*Cette écoute est à l'origine
d'un turn-over très faible.*

*Le manager est
souvent le premier à
pouvoir détecter voire
à intervenir auprès des
collaborateurs en
souffrance.*

*De même pour
prévenir les conflits au
sein de son équipe.*

*L'entreprise doit aider
le manager dans la
proposition, l'aide au
choix des dispositifs et
les modalités
d'attribution des signes
de reconnaissance.*

Détecter et développer les talents et les connaissances

Ici et là, des postes de *Talent Manager* apparaissent. Mais comment agir sans les managers ? Grâce à leur proximité avec leur équipe, les managers occupent une place de choix dans la gestion des talents et la détection des potentialités de chacun. Les comités de détection ne sont pas l'apanage exclusif des DRH. À chaque niveau de l'organisation, le management doit œuvrer à l'éclosion des talents au sein de l'organisation. En ce sens, le manager est un coach au service de la DRH. Conscient des lacunes de chaque membre de son équipe, il fait évoluer les comportements individuels pour optimiser la contribution collective.

Par ailleurs, une fois révélé, un talent ne se manage pas comme tout le monde. Il a besoin d'un traitement individualisé. Du sur-mesure pour la diva ! Le manager doit sagement alterner les marques de reconnaissances personnelles et la fixation d'objectifs particulièrement ambitieux : montrer que le talent est reconnu, identifié, différent des autres, mais qu'à ce titre, l'entreprise est en attente de résultats à la hauteur de l'investissement. Le manager agit en sachant que s'il apporte trop de confort d'un côté, ou s'il impose des défis trop ambitieux de l'autre, le talent partira. Et à l'aune du coût de son recrutement, le départ d'un talent est un luxe. Ce coût est doublé s'il part à la concurrence avec tout son savoir-faire, sans parler des connaissances détenues sur l'entreprise elle-même. Déçu de perdre son bonus sur le taux d'attrition de son équipe, le manager qui voit partir ses talents se consolera s'il a su réaliser à temps les transferts de compétence et la formalisation des savoirs cruciaux du talent au sein de son équipe.

Les managers occupent une place de choix dans la gestion des talents, la détection des potentialités de chacun et leur développement.

Il est également responsable de la formalisation et de la diffusion des savoir-faire au sein de son équipe.



Source : Cabinet Infhotep - La DRH, vers une Direction de l'Organisation et du Capital Humain - Edition 2012

Enfin, un talent ne se manage pas seul, sa gestion nécessite des actions coordonnées de la part du management direct, mais aussi de la hiérarchie dans son ensemble, de la direction générale et de la direction des ressources humaines. Le manager doit donc composer avec les autres directions de l'entreprise.

L'Oréal, BMW ou encore Nokia arrivent en tête de la gestion des talents : ces entreprises voient à long terme, identifient et font évoluer leurs cadres à fort potentiel et le font savoir. Ainsi, elles attirent les meilleurs éléments et confortent un peu plus encore leur position.

Piloter les finances et le budget de son service

Se focaliser sur le capital humain ne veut pas dire négliger la gestion financière de l'entreprise. Il s'agit d'un rééquilibrage. Même à l'ère de l'économie de la gratuité, si les finances manquent, rien ne tient bien longtemps. Le manager est essentiel à la gestion financière, aujourd'hui largement déconcentrée.

Il ne s'agit pas de prendre la place du contrôle de gestion. Le manager doit en revanche intégrer la logique financière dans ses actions et assurer le pilotage budgétaire sur le périmètre de son équipe.

Le manager est essentiel à la gestion financière, aujourd'hui largement déconcentrée

Quatre qualités essentielles

Au-delà de ces missions, le manager doit posséder certaines qualités particulières. Bien qu'il n'existe pas de recette miracle et surtout pas de formule universelle pour définir le manager idéal, les ingrédients du management sont toujours les mêmes. Seule leur proportion varie d'un contexte économique-organisationnel à l'autre. Il ne reste plus qu'à définir le mix idéal pour l'organisation.

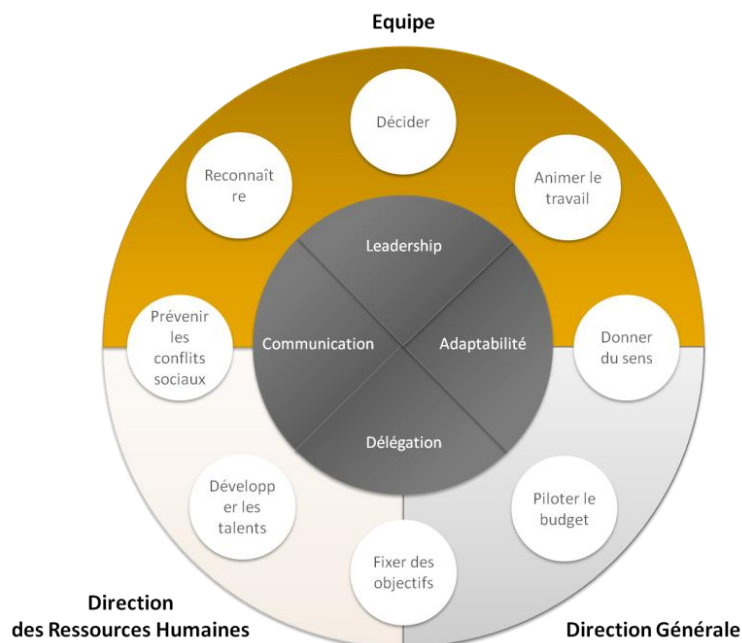


Schéma synthétisant les quatre qualités et les huit missions du manager faisant apparaître ses interlocuteurs

Leadership

Pas de manager sans leadership, mais attention le manager ne doit pas être confondu avec le leader. Qualité essentielle du manager⁶, le leadership est nécessaire quelle que soit l'organisation ou le style de management. Il est la source même de la mise en mouvement des collaborateurs, sans lui l'entreprise et les équipes restent figées, inertes. Il ne s'agit pas d'une mise en mouvement erratique, tout azimut. Le manager porte une vision, oriente et entretient le mouvement ainsi initié dans la perspective définie par la stratégie de l'entreprise. Rien de moins facile car cela implique de garder le cap en pleine tempête, poussé par les vents contraires des attentes clients et des motivations personnelles des collaborateurs, chaviré par les déferlantes de la réglementation et des impératifs financiers.

Communication

Le manager gère une équipe, c'est-à-dire un ensemble de relations individuelles. Dans un groupe, le nombre de relations individuelles possibles augmente de manière exponentielle avec l'effectif du groupe. Une gageure lorsque certains ratios de management atteignent 15 collaborateurs par manager. L'enjeu est encore plus grand face à la diversité des mentalités : les conceptuels et les pragmatiques, les globaux et les minutieux, les hésitants et les tranchés, etc. Le manager facilite le lien entre les membres de son équipe. Il dispose à cet égard de qualités interpersonnelles indispensables.

⁶ En réalité, le leadership regroupe plusieurs qualités parmi lesquelles l'assertivité, l'autorité, le charisme, la dominance, l'ascendance et le pouvoir socialisé.

Tout d'abord de **l'écoute**, une écoute active, s'assurant systématiquement d'un feedback. C'est la première qualité attendue par les collaborateurs de la part de leur management : un manager investi dans la relation, un manager qui reformule et montre qu'il a entendu son collaborateur. Et entendre n'est pas facile, cela nécessite une grande **ouverture d'esprit**, de faire le pari de l'intelligence : partir de l'hypothèse que son interlocuteur dit quelque chose d'intéressant, même si cela remet en question sa propre conception du sujet. Entendre c'est aussi réagir, en paroles mais surtout en actions et dans son comportement.

Le manager communique à plusieurs niveaux et selon tous les canaux à sa disposition. Les nouveaux outils numériques ont démultiplié les canaux de communication au sein de l'organisation. Si le manager doit maîtriser les formes et techniques de communication, il doit également **maîtriser le message à véhiculer**. Il occupe une place privilégiée dans la diffusion de l'information au sein de l'organisation. Le message véhiculé est nécessairement transformé, adapté au contexte d'une équipe, d'un métier. L'entreprise a la responsabilité de clarifier et diffuser les éléments à communiquer : des objectifs stratégiques, des valeurs, des méthodes, des pratiques, etc.

Délégation

La délégation est une question de confiance. Et si les tâches de management prennent de plus en plus de temps, il faut bien en libérer ailleurs. Présenter ainsi, cela semble évident, mais le changement de posture est de taille. **Passer du faire au « faire-faire ».** **L'exemplarité des aînés, par du mentoring ou du tutorat, constitue l'une des clés pour développer cette pratique.** Un futur manager déléguera plus facilement que dans ses expériences passées, un manager lui aura délégué une partie de son travail.

La délégation est aussi liée au **droit à l'erreur**. L'expérience des autres n'est que trop partiellement héritable. Il faut donc expérimenter par soi-même. Et expérimenter, c'est construire ses propres réussites, mais aussi commettre des erreurs. Le manager doit prendre ces erreurs comme autant de pistes de progrès : cadrage imprécis des tâches, insuffisances des moyens, incompétences des collaborateurs, accidents, etc. Chaque erreur est une source de solution, d'amélioration et surtout d'un point de vue individuel, elle permet l'ancrage d'un comportement adéquat ou d'une action corrigée, du geste juste. Au niveau collectif, la résolution en commun d'une erreur constitue un moyen de souder une équipe, de faire passer l'intérêt collectif au-dessus des intérêts individuels. C'est dans sa répétition que l'erreur est néfaste et souvent symptomatique d'un problème organisationnel ou d'inadéquation plus profonde des compétences du collaborateur.

Adaptabilité

Le nouveau manager doit être en perpétuelle adaptation à son interlocuteur, à un contexte, à son environnement ou encore à un événement. Il doit être attentif aux signaux faibles (incompréhension, appréhension, etc.), identifier les variables et les constantes de son écosystème. Cette adaptabilité s'illustre au moins sous trois facettes : le numérique, les relations entre intérieur et extérieur et l'innovation.

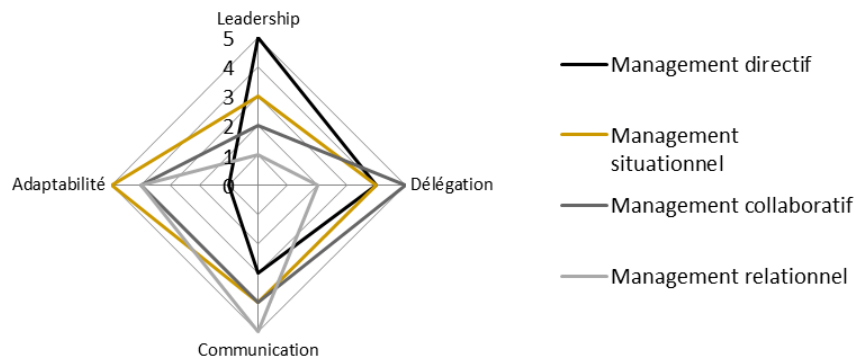
Les outils numériques et surtout les usages qu'on en fait forcent l'adaptabilité. Ces derniers s'immiscent dans tous les métiers, les pratiques, les relations et les modes de communication. Les pratiques managériales n'y échappent pas. Les équipes échangent sur des espaces numériques (intranet, réseaux sociaux d'entreprise, espaces collaboratifs, etc.), en complément des espaces traditionnels (bureaux, salles de réunion, chantiers, entrepôts, couloirs, cafétérias, etc.). À l'instar de la machine à café dans les années 1980, le manager doit investir ces nouveaux territoires faute de quoi, il s'exclut de lui-même de l'équipe et du collectif. Il y campe plusieurs rôles. **Animateur**, il est responsable du maintien de la dynamique des échanges sur ces espaces numériques pour son équipe. **Régulateur**, il veille à ce que ces échanges restent constructifs, bienveillants et pertinents. **Formateur**, il se sert de ces canaux de communication pour enseigner des pratiques et diffuser de la connaissance. **Éducateur**, il fait respecter les règles du vivre ensemble dans ces nouveaux espaces de vie. Enfin, **apprenti**, il est à l'écoute de ses collaborateurs et apprend nécessairement d'eux à travers les échanges qui s'y développent.

Le manager doit également s'adapter dans sa mission de relation entre l'intérieur et l'extérieur. Il constitue un point de contact privilégié avec l'écosystème de l'entreprise : les clients, les fournisseurs, les administrations publiques, les prestataires, etc. Vis-à-vis de ces tiers, il incarne l'entreprise, tel un ambassadeur, avec tous les risques que cela comporte en termes d'image si le sujet n'est pas maîtrisé. La relation intérieur/extérieur vit également à travers l'intégration dans les équipes de prestataires, ou d'intérimaires qu'ils convient d'acculturer rapidement même si pragmatiquement, cela se fait *a minima*. Cette mission est de plus en plus stratégique en termes de maîtrise des achats de prestations, de sourcing de talents, de veille réglementaire, d'identification de pistes commerciales ou encore de benchmark des produits et services que vend l'entreprise.

Enfin, le manager est un maillon essentiel de la chaîne d'innovation. Il coordonne les travaux de son équipe et il entretient une relation privilégiée avec chacun de ses collaborateurs. Ainsi, il est idéalement placé pour favoriser les rencontres fructueuses entre collaborateurs, pour orienter la constitution d'équipes performantes, et pour proposer des mobilités ad-hoc. En un mot, pour positionner les collaborateurs sur leurs talents individuellement, et générer *in fine* de l'intelligence collective.

Quels managers pour mon organisation ?

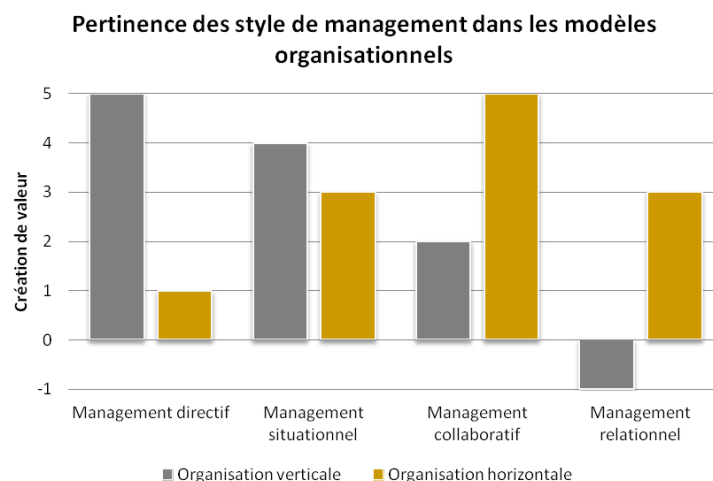
Quelle proportion de ces qualités pour chacun des quatre styles de management ?



Le management situationnel et le management collaboratif présentent la plus grande surface dans cette figure. C'est-à-dire qu'ils nécessitent des qualités diverses et marquées. Ce sont des candidats difficiles à trouver. Faire évoluer un manager vers ces profils coûte cher à recruter ou à former. Le management directif est le seul à nécessiter une qualité marquée de leadership, un profil à part.

Styles de management et création de valeur

Quelle est la valeur créée par chacun des styles de management suivant les deux modèles organisationnels (horizontal et vertical) ?



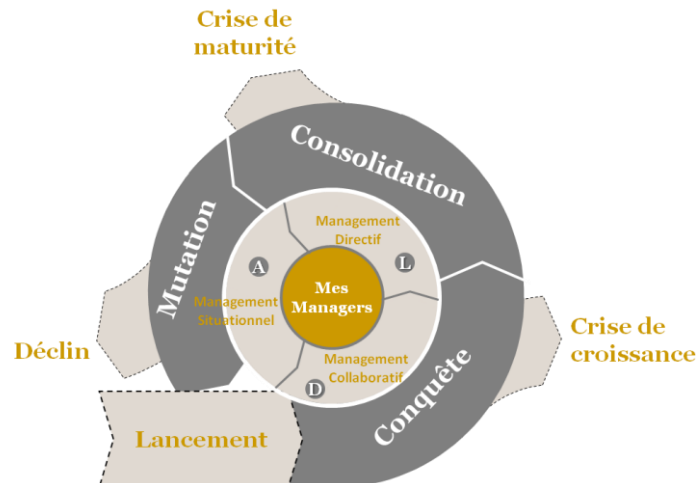
Au niveau -1, le management est contre-productif par rapport à l'atteinte par l'organisation des objectifs fixés. Au niveau 5, le management est optimal et parfaitement cohérent avec le modèle organisationnel. Lecture : un management purement relationnel dans une organisation verticale n'apporte aucune valeur. Un management collaboratif dans une organisation horizontale apporte un maximum de valeur.

Les styles collaboratif et situationnel sont les plus universels, mais aussi les plus difficiles à développer.

Là encore, le management situationnel et le management collaboratif apparaissent comme les plus versatiles : ils créent une valeur forte indépendamment du type d'organisation. Le management directif excelle en organisation verticale, mais ne convient pas du tout au modèle horizontal. Enfin, le management relationnel est assez pauvre en termes de création de valeur quelle que soit l'organisation. Dans les faits, ce dernier style de management se cantonne aux milieux associatifs ou artistiques.

Quel style de management pour votre entreprise ?

Pour répondre à cette question, il manque un paramètre complémentaire : les phases de vie d'une organisation. Réduisons à trois le nombre de situations possibles : la phase de conquête dont l'archétype est la start-up sur un marché émergent, la phase de consolidation lorsqu'un marché arrive à maturité et la phase de mutation lorsque le marché est en déclin et contraint l'organisation à se réinventer, sinon mourir. Ces trois phases s'enchaînent naturellement : de la conquête à la consolidation, puis à la mutation. À chacune de ces phases correspond une organisation optimale, alliage subtil entre horizontalité et verticalité.



Le schéma ci-dessus illustre les phases, les modèles organisationnels les plus pertinents, les styles de management les mieux adaptés ainsi que les qualités premières associées à chaque style : délégation (D), leadership (L) et adaptabilité (A).

La phase de conquête requiert un management collaboratif où la délégation est de mise. La phase de consolidation nécessite un management plus directif et donc une compétence prioritaire de leadership. Enfin, la phase de mutation donne naissance à un modèle organisationnel hybride que seul un management situationnel est à même de prendre en main avec son adaptabilité.

Des transformations bien identifiées de culture managériale

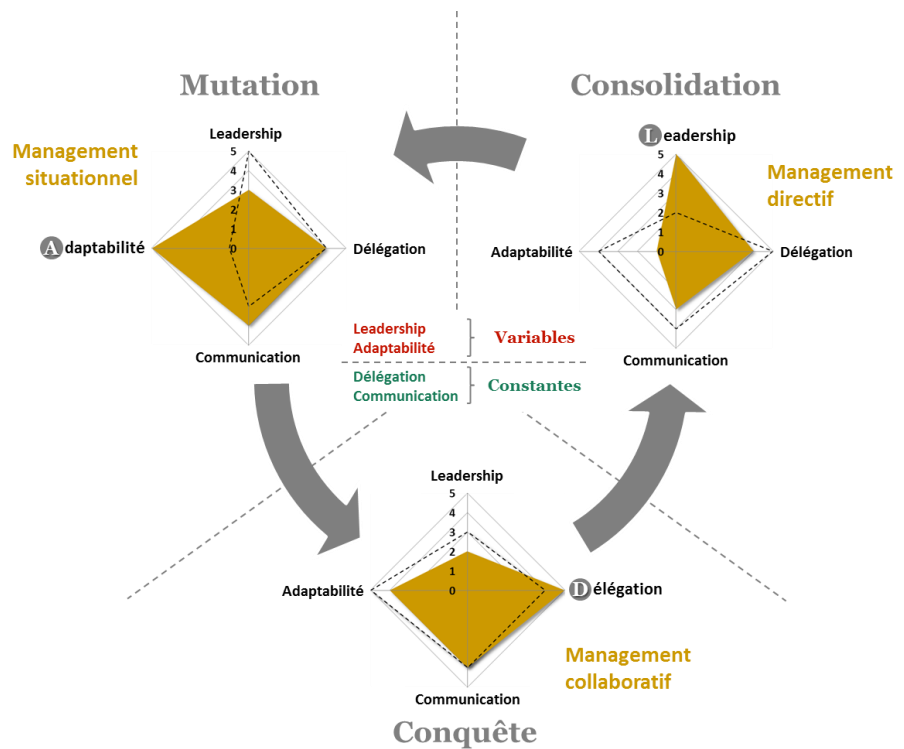
Les étapes de transition entre chacune de ces phases nécessitent un changement de style de management. Il est possible d'identifier les qualités correspondant à ces différentes transitions, et de prioriser les objectifs des programmes de développement des managers associés. Le passage de la phase de conquête à la consolidation apparaît comme très critique, le style de management passant d'un extrême à l'autre : du collaboratif au directif.

Quant au modèle organisationnel qui soutient la mutation, il est nécessairement hybride : l'héritage de la structure hiérarchique de la phase de consolidation freine le retour à une organisation purement horizontale qui constitue la cible *in fine*. En revanche cette transition est plus souple en termes de management car les styles situationnel et collaboratif sont assez proches.

En analysant plus en détail l'évolution des niveaux de qualité requis entre chaque phase, les quatre qualités se divisent en deux groupes : les « variables » et les « constantes ». D'une part, le leadership et l'adaptabilité constituent des qualités variables : elles deviennent prépondérantes uniquement dans certaines situations organisationnelles. D'autre part, la communication et la délégation apparaissent comme des qualités constantes, nécessaires quelles que soient les situations organisationnelles.

Une transformation du management très profonde est risquée pour passer de la phase de conquête à celle de consolidation.

Quelle que soit la nature de la transformation, les managers restent de très bons communicants et continuent de déléguer certaines tâches qui leur incombent afin de focaliser leur attention sur le projet de transformation. La constance de ces deux qualités est bienvenue tant pour l'entreprise que pour le collaborateur : cet investissement est pertinent et durable. En revanche, les qualités variables doivent focaliser toute l'attention de la direction des ressources humaines dans un projet de transformation. La DRH doit anticiper l'acquisition de ces qualités autant que leur obsolescence programmée afin que l'ensemble des managers en soit pourvu au bon moment. Accompagner la perte d'une qualité pour l'ensemble d'une population de manager a trait à un changement de culture, de valeur. Un manager n'oublie pas son leadership, pas plus qu'on ne devient adaptable en un week-end. Dans les faits, au niveau individuel, le néo-manager doit savoir se transformer pour faire ressortir certains traits de son style de management dans les différents contextes organisationnels auxquels il est confronté. Les compétences doivent être considérées comme des objets dynamiques : elles s'acquièrent, se développent, se perdent et pour certaines, se réactivent.



Au niveau collectif, l'entreprise doit clarifier et communiquer sa stratégie afin de préparer les esprits de ses managers et collaborateurs et, parallèlement, formaliser les éléments de sa future culture d'entreprise qui se transforme inéluctablement

Quelques pistes d'actions

Actions au niveau individuel

Anticiper, préparer et accompagner la prise d'une responsabilité managériale

Des actions destinées à faire évoluer les individus, à les préparer aux fonctions managériales.

Devenir manager n'est ni une prédestination, ni une obligation. Par ailleurs, cette évolution constitue un véritable investissement de la part de l'entreprise comme du collaborateur : elle prend du temps et coûte de l'argent. L'entreprise doit donc identifier les candidats aux postes managériaux et jauger leurs potentiels et leurs motivations afin de s'assurer un retour sur investissement maximal et d'éviter les cas où des sur-performants deviennent subitement sous-performants dans leurs nouvelles fonctions.

Que faire ?

- ⇒ Elaborer la **typologie managériale**⁷ de votre organisation
- ⇒ Identifier (voire créer) les **parcours d'évolution** adaptés à chaque type de manager
- ⇒ Mettre en place des **tutorats** spécifiques, de l'ordre du mentoring en privilégiant les affinités interpersonnelles
- ⇒ Mettre en place des **communautés de pratiques managériales** afin d'apporter un soutien et de diffuser les bonnes pratiques
- ⇒ Déployer des **systèmes d'alerte** sur les futures promotions afin d'anticiper les parcours à lancer
- ⇒ Mettre en place une **université managériale**

Les bénéfices à en retirer : diminuer le turn-over des managers, consolider la culture managériale de l'entreprise, fédérer et fidéliser les managers, limiter les mises en situation d'échec, faciliter les mobilités transversales au niveau managérial, optimiser les partenariats avec les écoles, etc.

Actions au niveau managérial

Faire évoluer chaque manager

Des actions qui ciblent la population des managers : leur évolution, les outils qui les aident, etc.

Être manager n'est pas une fin en soi. Un manager doit continuer d'évoluer dans ses pratiques managériales, voire potentiellement abandonner le management au profit d'autres activités.

Que faire ?

- ⇒ Elaborer la **typologie managériale** de votre organisation⁸
- ⇒ Développer l'**évaluation 360°** (ou plus !), mais dans une perspective d'évolution plus que d'évaluation : par « effet miroir »
- ⇒ Mettre en place des **communautés de pratiques managériales** afin de fluidifier l'information sur les opportunités de mobilités
- ⇒ Valoriser la participation de vos managers aux programmes de votre **université managériale**
- ⇒ Créer et animer des espaces d'échanges dédiés sur votre **réseau social d'entreprise**
- ⇒ Développer et valoriser les **parcours de reclassement dédiés aux ex-managers**

⁷ Généralement 3 à 5 types de managers aux profils identifiés selon leur positionnement et leur périmètre de responsabilité.

⁸ Généralement 3 à 5 types de managers aux profils identifiés selon leur positionnement et leur périmètre de responsabilité.

Les bénéfices à en retirer : diminuer le turn-over général, assurer le remplacement des personnes clés, limiter la perte des expertises, rentabiliser les actions et budgets de formation, etc.

Diffuser et faire vivre les valeurs de l'entreprise

Donner du sens au travail en y apportant des valeurs. Cesser de contrôler pour animer, guider et responsabiliser.

Que faire ?

- ⇒ Définir le sens de la contribution de chaque collaborateur et de chaque équipe, en complément des fiches de postes
- ⇒ Evaluer l'apport stratégique de chacun en reliant les objectifs individuels et collectifs aux axes stratégiques de l'organisation

Les bénéfices à en retirer : augmenter l'engagement des collaborateurs, améliorer la performance de l'entreprise, gagner en agilité, diminuer l'exposition aux risques psycho-sociaux, favoriser les vocations, améliorer votre image employeur, etc.

Clarifier et communiquer sur les signes de reconnaissance

Vos managers savent-ils quels sont les moyens de reconnaissance à leur disposition pour valoriser leurs équipes ? Et parmi ceux-ci, quels sont ceux qui sont prônés au sein de votre organisation ? Connaissent-ils les obligations et les risques liés à la discrimination et au harcèlement moral ?

Que faire ?

- ⇒ Faire l'inventaire des signes de reconnaissances possibles dans votre organisation
- ⇒ Encadrer leur utilisation
- ⇒ Promouvoir les signes les plus en phase avec votre culture et votre stratégie
- ⇒ Mettre les outils RH en cohérence (self-service RH, formation, réseaux sociaux, intranet, rémunération, évaluations professionnelles, etc.)

Les bénéfices à en retirer : augmenter l'engagement des collaborateurs, maîtriser l'évolution de votre masse salariale, améliorer la qualité et la fiabilité de l'information RH, améliorer votre image employeur, etc.

Simplifier les outils destinés aux managers

Le manager ne doit plus être englué dans les outils, les systèmes d'information ou les reportings. Ceux-ci doivent être repensés et adaptés aux managers.

Que faire ?

- ⇒ Mettre en place une charte du management, d'appropriation simple
- ⇒ Mettre à disposition les outils RH adaptés, interconnectés, d'utilisation simple et d'accès rapide (basique du droit du travail, self-service RH, etc.)
- ⇒ Mettre à disposition les outils de pilotage financier adaptés et d'utilisation simple (reporting d'activité, suivi budgétaire, etc.)
- ⇒ Faire converger les pratiques et les outils, afin que le manager les perçoive plus comme support de son activité quotidienne que comme une surcharge de travail éloignée de cette activité.

Les bénéfices à en retirer : fiabiliser les reportings, améliorer la qualité des données financières et RH, améliorer l'identification des talents et des hauts potentiels, diminuer l'exposition aux risques psycho-sociaux, faciliter la mobilité managériale par le partage d'outils communs,

Actions au niveau de l'entreprise

Diffuser la stratégie et formaliser la culture d'entreprise

La stratégie et la culture sont les sources de toute pratique managériale. Sont-elles seulement définies ? Vivent-elles au sein de votre organisation ?

Que faire ?

- ⇒ **Formaliser la stratégie** de votre organisation
- ⇒ Élaborer une **charte des valeurs** de votre organisation, à la confluence de la marque employeur, du marketing client de l'entreprise et de votre éthique managériale
- ⇒ **Décliner la stratégie au niveau le plus fin de l'organisation**, par l'intermédiaire des managers (mise en place d'indicateurs stratégiques perceptibles par tous)
- ⇒ **Intégrer les valeurs de l'organisation au processus qualité, aux évaluations professionnelles**, pour que la charte de valeurs prenne pied dans votre organisation

Les bénéfices à en retirer : augmenter l'engagement des collaborateurs, améliorer la performance de l'entreprise, favoriser et faciliter la mobilité interne, définir votre image employeur, etc.

Définir une éthique managériale dans l'entreprise

Qu'est-ce qu'un manager dans votre organisation ? Quel type de management prônez-vous ? Quelle est la maturité (réelle et apparente!) de votre organisation en la matière ?

Que faire ?

- ⇒ Réaliser un **audit des pratiques managériales**
- ⇒ Définir une **charte de management**
- ⇒ **Intégrer la charte de management dans les outils et pratiques** (parcours de formation, communication interne, charte de valeur, marque employeur, modalités de reconnaissance, etc.) au sein de l'organisation

Les bénéfices à en retirer : augmenter l'engagement des collaborateurs, faciliter la mobilité managériale, diminuer les cas de litiges avec les salariés, améliorer votre image employeur, etc.

Assister les managers dans la gestion des ressources humaines

Le manager est le premier relai RH dans l'entreprise. Votre DRH l'aide-t-elle dans cette mission si particulière et délicate ?

Que faire ?

- ⇒ **Réviser votre dispositif d'évaluation professionnelle**
- ⇒ **Former l'ensemble des managers**, notamment par l'outil, **aux techniques d'évaluation et d'entretiens professionnels**, sur la fixation d'objectifs et la formalisation des souhaits d'évolution et de formation
- ⇒ Si la taille de votre organisation le permet, **mettre en place un centre d'assistance RH dédié** afin que chaque manager puisse y quérir l'aide attendue (droit social, recrutement, développement RH, etc.)
- ⇒ Former, *a minima* sensibiliser les managers à la **responsabilité sociale de l'employeur**

Des actions globales qui concernent l'entreprise dans son entier : sa stratégie, sa culture, son organisation interne, etc.

Les bénéfices à en retirer : améliorer la détection des talents et hauts potentiels, rentabiliser les actions et budgets de formation, diminuer les risques psycho-sociaux et les coûts associés, générer des gains de productivité sur la fonction RH, etc.

Optimiser l'organisation managériale

Votre management doit être adapté à votre structure.

Que faire ?

- ⇒ Définir les **lignes hiérarchiques** adaptées : nombre de niveaux, part du fonctionnel et du hiérarchique, répartition des responsabilités et des délégations de pouvoir
- ⇒ Élaborer la **typologie managériale** de votre organisation
- ⇒ Mettre en place des **tutorats** spécifiques, de l'ordre du coaching interne en privilégiant les affinités interpersonnelles
- ⇒ Mettre en place des **communautés de pratiques managériales** afin de consolider la chaîne managériale
- ⇒ Monter une **université managériale**
- ⇒ Développer la culture et le **mode projet**

Les bénéfices à en retirer : réduire le temps de circulation de l'information, développer la mobilité managériale, diminuer l'exposition aux risques psycho-sociaux, limiter la mise en situation d'échec des managers, réduire les dérives budgétaires des projets, gagner en agilité à travers une gestion plus mature des projets de transformation, etc.

Mettre en place une université managériale

L'université managériale vise à intégrer et à optimiser toutes les actions de développement RH dédiées à vos managers, tout en les rendant spécifiques à votre organisation.

Que faire ?

- ⇒ Élaborer la **typologie managériale** de votre organisation
- ⇒ Identifier (voire créer) les **parcours d'évolution** adaptés à chaque type managérial
- ⇒ **Déployer un Learning Management System (LMS)** pour permettre aux managers de suivre des formations à distance
- ⇒ **Négocier les partenariats et les achats** de formations
- ⇒ Mettre en œuvre les **processus de fonctionnement** de l'université
- ⇒ **Identifier les populations pilotes** et aménager les processus de fonctionnement
- ⇒ **Étendre l'université à tous les managers**

Les bénéfices à en retirer : rentabiliser les actions et budgets formation, améliorer votre image employeur, limiter la mise en situation d'échec des managers, optimiser vos partenariats avec les écoles, développer la mobilité managériale, assurer le remplacement des personnes clés, etc.

Créer et entretenir un environnement de travail positif

Le management est souvent trop focalisé sur les problèmes plutôt que sur les opportunités. Il laisse rarement la place à l'erreur alors même qu'elle représente une source d'apprentissage et de progrès.

Par ailleurs, les individus sont plus productifs lorsqu'ils sont heureux. Or, si la moitié (50 % des variables psychophysiologiques) de notre niveau de bonheur est une prédisposition génétique et 10 % dépend de nos conditions de vie, 40 % seraient le pourcentage sur lequel nous pouvons agir pour faire de nous des gens heureux et compétents⁹.

Que faire ?

- ⇒ **Mettre en place des enquêtes régulières de climat social**
- ⇒ **Intégrer des indicateurs de mesure de la satisfaction au travail dans les entretiens professionnels**
- ⇒ **Passer du savoir-faire au « aimer-faire »** : former et sensibiliser les managers à la détection et au développement des motivations et des talents personnels de chacun
- ⇒ **Passer du contrôle à la responsabilisation** : développer la coordination mutuelle au sein des équipes. La responsabilisation face à une hiérarchie ou vis-à-vis de ses pairs est à privilégier

Les bénéfices à en retirer : limiter l'exposition aux risques psycho-sociaux et réduire les coûts associés, améliorer la performance de l'organisation, améliorer votre image employeur, etc.

En synthèse

L'ensemble des tâches à mettre en œuvre peut être agrégé en huit grands chantiers portant la même thématique et les mêmes objectifs :

Chantiers	Tâches
Formaliser la stratégie de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Formaliser la stratégie en axes de développement • Formaliser une charte des valeurs de l'organisation • Décliner la stratégie au niveau le plus fin de l'organisation • Définir le sens de la contribution de chaque collaborateur
Évaluer sa performance managériale	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer la typologie managériale de l'organisation • Définir les lignes hiérarchiques adaptées à l'organisation • Réaliser un audit des pratiques managériales • Mettre en place des enquêtes régulières de climat social • Élaborer et intégrer la charte de management dans les outils et pratiques

⁹ *Des compétences pour vivre l'excellence*, Jean-Pierre Bekier, 2010

Chantiers	Tâches
<p>Mettre en œuvre des parcours d'évolution spécifiques au management</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en œuvre des parcours d'évolution spécifiques au management • Déployer des systèmes d'alertes sur les promotions à des fonctions managériales • Développer des parcours de reclassements à destination des ex-managers
<p>Refondre le dispositif d'évaluation professionnelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Développer les évaluations à 360 degrés des managers • Concevoir l'outil comme un support à la formation des managers sur les techniques d'évaluation • Décliner les valeurs de l'organisation dans le processus d'évaluation professionnelle • Intégrer des indicateurs de mesure de la satisfaction au travail dans les entretiens professionnels • Évaluer l'apport stratégique en le reliant aux objectifs individuels et collectifs
<p>Valoriser les managers</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Valoriser la participation des managers aux programmes de l'université managériale • Faire l'inventaire qualifié des signes de reconnaissance • Encadrer et promouvoir l'utilisation des signes de reconnaissance pertinents
<p>Créer des espaces de partage d'expériences et de diffusion des bonnes pratiques managériales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place du tutorat spécifique • Créer un centre d'assistance RH dédié aux managers • Développer le partage sur la pratique de conduite de projets • Développer une communauté de pratiques managériales • Développer des espaces d'échanges dédiés au management sur le réseau social d'entreprise
<p>Mettre en place une université managériale (UM)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Former l'ensemble des managers aux techniques d'évaluation et d'entretien • Développer la culture projet et former au mode projet • Négocier les partenariats et les achats de formation en management • Former et sensibiliser les managers à la détection des talents personnels de chacun • Identifier les populations pilote et définir les processus de fonctionnement • Déployer un système d'apprentissage assisté par ordinateur (Learning Management System) pour permettre la formation à distance • Sensibiliser les managers à la responsabilité sociale de l'employeur
<p>Faire du SI un outil pour le management</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en cohérence les outils RH • Adapter les outils RH au management • Adapter les outils de pilotage financier au management • Faire converger les outils et les pratiques

Chantiers	Au niveau individuel			Au niveau du management				Au niveau de l'entreprise				
	Anticiper, préparer et accompagner la prise de responsabilité managériale	Faire évoluer chaque manager	Diffuser et faire vivre les valeurs de l'entreprise	Clarifier et communiquer sur les signes de reconnaissance	Simplifier les outils destinés aux managers	Diffuser la stratégie et formaliser la culture d'entreprise	Définir une éthique managériale dans l'entreprise	Assister les managers dans la gestion des ressources humaines	Optimiser l'organisation managériale	Mettre en place une université managériale	Créer et entretenir un environnement de travail positif	
Formaliser la stratégie de l'organisation		X				X						
Evaluer sa performance managériale	X				X		X		X	X		X
Mettre en œuvre des parcours d'évolution spécifiques au management	X								X	X		
Refondre le dispositif d'évaluation professionnelle		X	X			X						X
Valoriser les managers		X		X								
Créer des espaces de partage d'expériences et de diffusion des bonnes pratiques managériales	X								X	X		
Mettre en place une université managériale (UM)	X								X	X		X
Faire du SI un outil pour le management				X								

Références bibliographiques

Sur le management

- Leadership and Performance Beyond Expectations*, Bass BM, 1985
- Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, Bass BM, 1990
- Transformational Leadership Redux*, Bass BM, 1996
- Leadership*, Burns JM, 1978
- Manager le changement et changer le management : L'incroyable histoire d'Alain Serititude*, HUNOT F., 2003
- The Principles of Scientific Management*, Frederick Winslow Taylor, 1923
- My Years with General Motors*, Alfred P. Sloan, 1964
- Leadership*, James McGregor Burns, 1978
- « Du management intergénérationnel à l'innovation managériale », Francis Boyer, *JDN*, 3 septembre 2012
- Le management augmenté*, Boostzone.fr
- Le management a changé la face du monde*, Peter Drucker, 1988
- How 'general' are your general managers Management decision*, Dakin SR and Hamilton RT, 1990
- Top Companies for Leaders European Research Highlights*, Aon-Hewitt, 2011
- L'insertion des jeunes diplômés*, Etude de la Conférence des Grandes Ecoles, 2013

Sur les organisations

- The challenge of organizational change: How people experience it and leaders guide it*, KANTER R.M., STEIN B.A., JICK T.D., 1992
- L'évolution du rôle de l'encadrement intermédiaire en Europe. Quelques réflexions à partir d'une étude sur cinq pays*, Livian, Y.F., 1996
- The manager's job: folklore and fact*, Mintzberg H., 1975
- The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*, Henry Mintzberg, 1979
- Understanding Organization*, Charles Handy, 2007
- Human Organization: Its Management and Value*, Rensis Likert, 1967
- Comment créer des organisations performantes: l'art subtil des stratégies radicales*, Allaire, Y. et Firsirotu, 1989

Divers

- Culture in a Liquid Modern World*, Zygmund Baumann, 2011
- La psychologie positive ou l'étude scientifique du meilleur de nous-mêmes*, Renaud Gaucher, 2010
- « Quand le *knowledge management* redécouvre l'acteur : la dynamique d'appropriation des connaissances en organisation », Grimand A, *Management et Avenir*, n° 9, 2006
- Learning and Development*, Harrison R., 2002
- Le climat de travail*, Brunet & Savoie, 1999
- Apprendre L'Optimisme*, Martin Seligman, 1994
- The social Shaping of Technology*, MacKenzie D. & Wajcman J., 1985

www.infhotep.com