

Tasmane

LE MANAGER DOIT ÉVOLUER...

◉ LETTRE MANAGEMENT 1/2

La Lettre

Par le club Orga :



Audrey Leymarie



Paul-Henri Dumas



Lilly Bouyssou



Mathilde Simon

Décembre 2022



Le manager doit disparaître !

Gary Hamel écrivait il y a plus de 10 ans dans le *Harvard Business Review*, que les managers n'avaient plus d'utilité: « Pensez au nombre d'heures incalculables que les chefs d'équipes, les chefs de départements, les directeurs consacrent à superviser la production des autres » développe-t-il. En effet, pendant plus de 100 ans, le manager a été associé à un pilote, qui gère des plannings, la priorisation, et qui fait du contrôle...

Le monde du travail évolue et nos façons de travailler sont modifiées. L'omniprésence des nouvelles technologies et les nouvelles conditions de travail transforment les organisations et les individus qui les composent.

Dans ce cadre, le rôle du manager doit évoluer aussi. Son périmètre s'élargit et se modifie, en fonction des objectifs donnés par sa hiérarchie et des attentes de ses équipes.

Au-delà des générations, des personnalités à fédérer et à embarquer...

Les talents sont bien plus sujets à la mobilité qu'auparavant; 520 000 salariés ont démissionné en France entre janvier et fin mars 2022, du jamais vu depuis 15 ans, selon le Ministère du Travail. Ainsi, outre engager les bons profils, le nouvel enjeu pour les organisations est de fidéliser les collaborateurs. En effet, le turnover coûte cher (actions de recrutement, de formation...). Capitaliser sur les collaborateurs existants permet, au contraire, aux organisations d'être plus solides et de faire face à l'avenir sereinement.

Les entreprises sont composées d'individus aux personnalités diverses, issus de différentes générations, avec des attentes et des besoins parfois antagonistes. Les nouvelles générations (nées entre 1990 et 2005) arrivées sur le marché du travail (qui en 2025 constitueront 75% des actifs, d'après une étude du groupe Randstat France, portent des **visions modernes du travail, et avec elles des attentes inédites**:

Un besoin de sens

Les acquis tels que la sécurité de l'emploi, la rémunération, les possibilités d'évolution restent prioritaires parmi les attentes des collaborateurs. Pourtant, de plus en plus se posent la question de l'utilité du travail: «en le réalisant, est-ce que mon travail a un impact concret et positif sur la Société ?»

Cette quête de sens est largement portée par les jeunes générations : en 2022, « pour près d'un tiers des jeunes diplômés de niveau master, ce qui compte le plus, outre le salaire, est que **l'entreprise leur confie des missions qui ont du sens et un véritable impact** », détaille Nicolas Mirail, VP Europe du Sud chez iCIMS - RHMatin.

Or ce ressenti n'est pas limité à ces profils: une étude de Randstad sur le sens au travail, menée auprès de 10 000 personnes, montre « qu'un français sur cinq a le sentiment d'occuper un « bullshit job » - terme qui désigne un emploi inutile, dont on ne perçoit pas le sens», ce qui contribue fortement à la **démotivation et au désengagement** des collaborateurs au quotidien.

L'adéquation entre la Marque employeur et la réalité

De plus, comme le précise une étude d'Harris Interactive, les collaborateurs, et en particulier les jeunes diplômés, portent «une attention forte à l'adéquation entre les valeurs affichées de l'entreprise et leur concrétisation au quotidien». Beaucoup d'entreprises ont mis des moyens importants sur la communication et le marketing pour attirer les talents, or «il existe un grand écart entre la communication des entreprises sur leur marque employeur et la réalité», déplore une candidate interviewée dans l'étude. De plus, seuls 36% des jeunes interrogés par Harris interactive jugent que «les entreprises ont communiqué sur les bons sujets et su répondre à leurs préoccupations en 2021».

Un besoin d'autonomie et de confiance mutuelle

Dans les entreprises d'hier, la hiérarchie était marquée par une approche top-down et des interactions descendantes, à sens unique entre le dirigeant, les managers et les employés.

Or, l'évolution des comportements façonne également les attentes des collaborateurs face à leur management.

Ils donnent de moins en moins de poids à la hiérarchie et attendent d'un manager qu'il démontre qu'on peut lui faire confiance, mais également qu'il soit en capacité de faire confiance à ses équipes. Les collaborateurs souhaitent ainsi avoir un certain degré d'autonomie pour mettre en œuvre leurs différentes compétences, démontrer leur capacité de réflexion, **d'innovation, bien plus intéressant pour eux que la simple exécution.**

...dans un environnement de plus en plus complexe...

Une nécessité de régulation, et de déconnexion

Le nombre d'intervenants et la pluralité des interactions s'accroît de façon exponentielle, et le volume d'informations à traiter par jour a explosé. Les collaborateurs se retrouvent ainsi confrontés à un grand nombre de sollicitations, effaçant peu à peu le temps de la réflexion et de la prise de recul.

De plus, l'hyperconnexion, renforcée par les nouveaux modes de travail à distance, rend la concentration difficile et l'épuisement très probable.

Selon l'enquête IFOP "Perceptions et attentes des salariés pour l'après-confinement" 81% des salariés estiment que le sujet du bien-être au travail est un enjeu prioritaire que leur entreprise doit considérer. Plus concrètement, les employés français aspirent à « mieux concilier vie personnelle et vie professionnelle » (pour 50% d'entre eux), à « changer de rythme de travail » (41%) ou encore « faire davantage de télétravail » (30%).

L'enjeu pour les collaborateurs est donc triple entre réussir sans s'épuiser, conjuguer vie professionnelle et vie personnelle, et savoir travailler dans l'urgence.

Un souhait de développement des compétences

De **nouvelles pratiques de formation** et de développement personnel se multiplient et séduisent les collaborateurs. Les sessions scolaires théoriques sont de moins en moins appréciées, et leur efficacité est de plus en plus questionnée.

Afin de rester attractive pour les salariés et donc compétitive sur le marché, l'entreprise doit mettre à disposition de ses collaborateurs des espaces **d'échanges avec leurs pairs**, qui permettent de partager **sur des cas concrets**, de **construire ensemble des solutions**, et donc de faire évoluer leurs compétences, leurs expertises de manière pragmatique et valoriser leur expérience.

...Qui demandent au manager de faire évoluer, et modifier ses pratiques

Dans ce cadre, le manager se retrouve dans une posture complexe où on attend de lui à la fois de maintenir la motivation de ses équipes, de maximiser leur efficacité, mais également de fidéliser les collaborateurs, et assurer le maintien de leur engagement au quotidien.

Les managers doivent ainsi développer différentes casquettes:



LE MANAGER LEADER

Les managers doivent **incarner une vision** porteuse de sens. Ils doivent comprendre la stratégie de l'entreprise, et être en capacité de **la concrétiser** sur le périmètre de ses équipes, en formalisant **concrètement les priorités** de chacun et **leur impact** dans la réalisation de l'objectif commun. La « traduction » de la vision pour les collaborateurs doit permettre de les embarquer, et de les fédérer autour d'axes de travail connus et partagés.

Il doit savoir gagner **la confiance** de ses collaborateurs, en se positionnant non pas dans un rôle d'ordonnateur ou de contrôleur, mais bien **au service de ses équipes, en posture d'appui**.

Son objectif est de maximiser les conditions de réussite de chacun et lever les obstacles qui empêchent l'équipe d'avancer.

Le manager doit être en capacité de réguler le **niveau de pression** sur l'équipe et prévenir le mauvais stress (i.e gérer les risques psychosociaux). Il doit donc bien communiquer les priorités et aider son équipe à faire le tri entre les sollicitations incessantes. Il doit savoir être le « tampon » entre l'environnement externe et son équipe **pour la préserver**. Il doit également veiller à ce que soit respecté l'équilibre entre le temps dédié au professionnel et celui dédié au personnel, en renforçant les leviers permettant **l'autonomisation de chacun dans un environnement de confiance**.

Il doit **entretenir la motivation** des collaborateurs, notamment à travers des feedbacks constructifs, des signes de reconnaissance, c'est-à-dire développer leur intelligence émotionnelle et leur empathie, et accompagner l'épanouissement personnel de chacun, selon ses besoins.

Enfin, le manager doit porter à son niveau une attention particulière aux **valeurs de l'entreprise**, les partager à l'équipe, et surtout les incarner au quotidien dans ses actions. Il est également le garant « de l'esprit d'équipe » et doit donc s'assurer que chaque collaborateur respecte bien les valeurs de base de respect et d'entraide, en encourageant et en valorisant le travail en équipe, l'échange et le partage.

Le leadership s'apprend et se travaille (même si quelques qualités de base sont nécessaires !). *Pour Tasmanne, le leadership consiste à faire avant tout preuve d'exemplarité, et à favoriser l'action collective. Et les dernières années renforcent ce point de vue; l'inattendu, encore plus lorsqu'il est inquiétant, requiert des leaders capables de **courage, transparence et stabilité émotionnelle, des leaders qui s'occupent d'abord des autres.***



UNE POSTURE DE COACH

Le manager n'est plus dans le « *command and control* »; ce sont des compétences de coaching qu'il doit utiliser au quotidien: capacité d'écoute et de concentration pour écouter activement les enjeux de chacun de ses collaborateurs, capacité à décrypter les émotions afin d'en comprendre le sens, et enfin capacité d'adaptation pour savoir répondre au mieux aux problématiques de ses équipes.

Le **manager doit** développer sa **capacité d'adaptation et celle de ses équipes**. En mer on parle de « naviguer à l'estime » : c'est-à-dire réajuster en permanence sa trajectoire, sa voilure en fonction de la météo, de la houle...Cela fonctionne quand chacun a bien identifié le fonctionnement global et son rôle dans le collectif.

Il doit également développer sa **capacité d'écoute et de concentration ainsi que celle de chacun des membres de l'équipe**. L'écoute permet au manager d'identifier la fluidité globale et les signaux faibles, qui, s'ils sont ignorés, peuvent déstabiliser voire bloquer l'ensemble de l'équipe.

Le manager doit développer sa **capacité à décrypter / réguler les émotions**. De nombreuses études montrent en effet que les émotions sont le champ mort de la vision stratégique et managériale en entreprise. Apprendre à évoquer, décrypter, réguler les émotions (les siennes et celles de l'équipe) permet au manager et à l'équipe d'apaiser les tensions, et de concentrer l'énergie sur les priorités opérationnelles (et non pas sur les conflits interpersonnels).

Enfin, il doit développer sa **capacité à ne pas juger et à faire confiance**, à prendre du recul pour savoir appréhender les autres points de vue et opportunités, et à ainsi appuyer, compléter l'approche proposée par ses collaborateurs, plutôt qu'imposer sa propre démarche.



DES COMPETENCES DE STRATÈGE

Pour partager une vision, les managers doivent développer la capacité de construire et d'exprimer cette vision, en prenant en compte la complexité de leur environnement:

Les managers opèrent dans des contextes de plus en plus difficiles: compétition rude, introduction constante de nouvelles technologies, transformation numérique, nouvelles organisations, mutation des modes de travail, pression sur les coûts et sur les délais, innovation, internationalisation et diversité des équipes... Ils doivent donc être en capacité de coordonner les actions de l'équipe dans **cette incertitude constante**, source de stress mais également d'opportunités pour se remettre en question, revoir les circuits de décision au plus proche du terrain, se diversifier et développer de nouvelles offres/talents.

Dans un environnement où la sollicitation court terme prend le pas sur la réflexion long terme, leur défi est aujourd'hui à quatre niveaux :

- Définir les priorités en fonction des enjeux de l'entreprise
- Être le relais à haut niveau de la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise
- Avoir le recul nécessaire pour construire la feuille de route de leur activité sur le long terme
- Assurer sa mise en œuvre quotidienne de façon pragmatique et efficace

Conclusion

Confronté à des attentes de plus en plus complexes, le manager doit endosser à la fois un rôle de leader, de fédérateur de ces personnalités différentes, et apporter à son équipe les meilleures conditions d'épanouissement, tout en étant responsable face à la direction de l'atteinte des objectifs fixés (à la fois en termes de résultats, mais aussi de motivation d'engagement de son équipe) et de la fidélisation des talents.

Les managers doivent donc endosser ces différentes postures, pour finalement replacer l'humain au centre des préoccupations de l'organisation.

Personne ne naît manager, on le devient !

Or, les managers d'aujourd'hui ne sont pas formés pour ces nouveaux modes de travail et les formations proposées ne leur permettent pas de « monter la marche ».

Pour accompagner les « nouveaux managers » les formations elles-mêmes doivent être repensées.

Pour en savoir plus, nous vous invitons à lire la seconde partie de cet article la semaine prochaine:

LETTRE MANAGEMENT 2/2

**Comment devient-on le nouveau manager?
Un exemple concret de mission Tasmane**

A PROPOS DE TASMANE

Tasmane est un cabinet de conseil qui vous accompagne pour définir vos stratégies dans un monde digital et durable. Nous réalisons du conseil à façon pour vous accompagner dans vos projets de transformation. Tous nos résultats sont des pièces uniques, calibrées en fonction de votre culture et de vos besoins spécifiques. Nous sommes animés par deux convictions : il n'y a pas de stratégie digitale, mais des stratégies dans un monde digital, et réussir les transformations de nos clients nécessite une approche systémique.



Tasmane est un Great Place To Work certifié

Nous sommes cités au palmarés Great Place To Work depuis 2019, et figurons à la 2ème place du classement 2022

Chiffres clés

166

Missions

48

Clients

16,2

M € CA

71

Consultants

**Vous souhaitez poursuivre
les échanges ?**

Contactez le club Orga

club_orga@tasmane.com



**Cliquez sur le lien
en commentaire
pour en savoir plus !**

