

Fiches récap' des paroles d'experts



Flashez pour
revoir les vidéos



Paroles d'expert n°1 - Michel Barabel,
Administrateur du Lab RH / Professeur à Sciences
Po / Rédacteur en chef adjoint du Mag RH

Les questions abordées :

- Vous venez d'écrire le livre "Managementor", quelles nouvelles tendances observez-vous dans ce domaine ?
- Après les bouleversements engendrés par le confinement, qu'est-ce que le nouveau Management réussi aujourd'hui ?
- Les jeunes générations plébiscitent un Management bienveillant, celui-ci existe-t-il ?
- On parle de l'avènement du Métavers, quelle est la place du Manager dans une telle configuration ?

Les points clés :

1 Les nouvelles tendances :

"Les tendances d'aujourd'hui ne sont pas les tendances de demain."

Aujourd'hui, **une multitude d'évolutions sociétales** poussent à réinventer le management :

- Accélération du management hybride au service d'un management plus éthique ;
- Développement exponentiel des technologies notamment de l'IA ;
- Modifications profondes des aspirations et des comportements des collaborateurs avec un nouveau rapport au travail.

2 Le secret d'un management réussi :

**"Le management réussi aujourd'hui c'est un manager ambidex,
qui arrive à exceller dans le management à distance."**

Deux enjeux se posent alors pour le manager hybride :

1. Comment savoir insuffler de l'intelligence collective, piloter, coordonner et développer l'**engagement à distance** ?
2. Comment exceller dans le **temps présent** dans lequel il est conseillé de travailler, les temps de créativité ou émotionnels ?

Le manager doit donc être à l'aise aussi bien dans le présentiel que dans le distanciel, il doit savoir choisir (comme un architecte, designer organisationnel) ce qu'il va faire dans le présentiel et les activités à mener dans le distanciel avec ses équipes.

3 Management bienveillant & jeunes générations :

"La première attente des jeunes générations c'est d'avoir un manager authentique."

Derrière l'idée de la bienveillance, il y a l'idée de droit à l'erreur, de la fin du micro management, de laisser des espaces de créativité et de responsabilités aux collaborateurs.

La bienveillance c'est plutôt permettre aux collaborateurs de grandir en continu, de donner les moyens de développer leurs portefeuilles de compétences et de s'épanouir dans leur travail (et pas simplement d'être sympa ☺).

4 Le métavers, un challenge pour les managers ?

"Le métavers ne va pas changer grand chose en ce qui concerne le management."

Les nouveaux espaces et environnements de travail vont faire coexister : des temps présents, des temps à distance et des temps dans le métavers. Le manager devra avoir la capacité à développer un **management différencié** selon les espaces de travail dans lesquels les collaborateurs se retrouveront.

Vous l'aurez compris, le métavers sera donc un challenge supplémentaire pour déployer de nouvelles postures et de nouveaux rôles.



Paroles d'expert n°2 - Mathilde Le Coz, Présidente du Lab RH et DRH de Mazars France

mazars

Les questions abordées :

- Quels défis le management doit-il affronter aujourd'hui (congé paternité, home office...) ?
- Quelles actions avez-vous déployées avec succès au sein de votre entreprise et que vous souhaiteriez mettre en avant ?
- Quels conseils donneriez-vous à ceux qui souhaiteraient suivre votre exemple ?
- Quels sont d'après vous les défis de demain ?

Les points clés :

1 Les nouveaux défis pour les managers :

"Le défi est la redéfinition de la mission du manager."

Aujourd'hui, le manager doit créer les conditions de travail qui permettent de se dépasser, de travailler en confiance et d'animer le collectif, cela passe aussi par de la sociabilisation attendue par les collaborateurs en entreprise. Le manager doit également accompagner ses équipes pour les faire grandir et se développer.

En d'autres termes, on attend que le manager soit un **expert** et **spécialiste de l'humain** pour créer les conditions de confiance et activer les talents pour faire en sorte que le collectif se dépasse.

2 La transformation managériale, une dynamique collective :

Pour accompagner la transformation managériale, de nombreux programmes ont donné leur preuve :

- Coaching interne
- Mentoring
- Feedback permanent
- Le 360

Au-delà, l'enjeu est de dessiner le manager attendu en fonction de chaque culture et chaque organisation. Il est important de définir ses rôles, ses compétences pour ensuite designer l'ensemble des programmes qui vont permettre cette transformation.

Par exemple, pour mettre le manager dans la bonne posture et lui permette de développer ses soft skills, il est nécessaire de passer par un programme de formation.

3 Le conseil :

Mathilde Le Coz recommande la mise en place d'un **programme de parrainage**. L'objectif : le collaborateur est accompagné par une personne avec qui il ne travaille pas opérationnellement, pour lui permettre de parler librement et l'accompagner dans son développement.

Aujourd'hui, la difficulté dans les enjeux de management est que très souvent le manager opérationnel est celui qui accompagne le collaborateur. Il est alors difficile de concilier les attentes opérationnelles et les attentes individuelles pour le développement du collaborateur.

4 Les deux défis de demain :

1. **L'hybridation de l'organisation du travail** : Comment le manager va animer des équipes hybrides ? Comment travailler le sens du collectif ? Ou encore comment aligner les valeurs ? Comment donner le cap et donner envie d'être suivi ? Le manager doit donner le goût de se retrouver ensemble, du sens de travailler ensemble et d'où découle l'intelligence collective.

2. **Le management via le lien de subordination** : penser aux équipes au sens large (indépendants, slasheurs,...) et comment s'entourer des compétences pour atteindre l'objectif final. Travailler ensemble dépasse le lien de subordination

"Il faut penser l'équipe au sens large !"



Paroles d'expert n°3 - Thibaud Brière, Philosophe, conseiller en Management, auteur

La question abordée :

- L'enfer peut être pavé de bonnes intentions, quelles sont les pratiques positives management qui peuvent être détournées à mauvais escient ?

Les points clés :

Les 5 dérives managériales & les remèdes pour en sortir :

1 La transparence :

✗ Dérive : On entend par là la volonté d'étendre trop loin la transparence, de la rendre obligatoire et de l'instaurer uniquement du haut vers le bas au détriment d'une transparence à 360. Cela est contre productif pour le salarié qui le considère comme de la surveillance.

✓ Remède : La transparence ne doit pas être une injonction morale, elle doit porter sur les process et la gouvernance d'une entreprise, ne jamais devenir une sorte de mantra que l'on répète tous les jours !

2 La manipulation :

✗ Dérive : On entend par manipulation, dire verbalement qu'on est dans la co-construction, voire concertation, et continuer de vouloir garder la main sur les résultats de cette co-construction. Cela génère un sentiment de manipulation ressentie par les équipes.

✓ Remède : La franchise, il est préférable d'annoncer clairement aux équipes ceux sur quoi elles ont la main et ceux sur quoi elles ne l'ont pas. Mieux vaut un vrai management traditionnel et directif qui s'avoue comme tel, plutôt qu'un management "faussement" participatif qui est désastreux.

3 Pousser l'exigence de critique mutuelle :

✗ Dérive : C'est la correction fraternelle, le devoir d'être vrai à l'égard de ses collègues, le questionnement faussement participatif par les pairs.

✓ Remède : Former les managers à ne pas pratiquer un questionnement intrusif et poser des limites. Les managers doivent pouvoir être capable d'accepter que le salarié puisse ne pas vouloir répondre à des questions.

4 Modifier les croyances :

✗ Dérive : La volonté de modifier les croyances de leurs membres au prétexte de vouloir transformer les comportements. L'entreprise se croit légitime de modifier les croyances de ses membres dans l'objectif d'un alignement aux croyances corporate. Cela entraîne plusieurs conséquences : phénomène d'emprise, fanatisme entrepreneuriale...

✓ Remède : Développer l'esprit critique en interne et s'assurer de développer l'engagement en interne sans que cela ne soit obligatoire.

5 Infantilisation des salariés :

✗ Dérive : Prescrire des normes comportementales de savoir-être en établissant une liste de TO DO / NOT TO DO qui par conséquent infantilisent les salariés et l'instauration d'un moralisme croissant en entreprise.

✓ Remède : Faire davantage confiance aux salariés sur leur capacité de discernement et sur la conduite à adopter.