

Repenser le leadership

De quels leaders aurons-nous besoin demain ?



Didier Avril, série Storytelling

Nos sources

Cette synthèse s'appuie en particulier sur les publications citées ci-dessous et présentées en dernière page.

Le management augmenté
Dominique Turcq, éd. Boostzone Institute.

Les nouveaux horizons RH
Alexandre Pachulski, éd. Diatino.

Dans les années à venir, les leaders vont devoir faire face à des défis auxquels ils sont peu préparés. Par exemple, pendant un siècle, le management a eu pour objectif d'éliminer l'erreur et de sécuriser la production. Désormais, Google livre des versions bêta de ses applications que les utilisateurs sont invités à améliorer eux-mêmes, ce que certains sont ravis de faire... Le développement des réseaux et leurs interconnexions bousculent notre conception des frontières et des univers clos : le leader doit apprendre à gérer son appartenance à une multitude de communautés, à piloter la création de valeur dans un contexte plus ouvert, plus incertain. De telles ruptures supposent à la fois de désapprendre des compétences obsolètes, comme certains réflexes de planification, et de développer des compétences nouvelles, telles que la gestion de projet agile. Elles conduisent aussi à repenser le rôle et la posture des managers.

Les leaders, les responsables du développement des talents, mais aussi chacun pour lui-même, doivent prendre conscience de l'émergence de ces

nouvelles exigences. L'ignorer revient à se mettre en risque individuellement et collectivement : le manager voit son employabilité diminuer et l'entreprise se retrouve inadaptée aux contraintes de son environnement.

Les écrits retenus pour cette synthèse soulignent en particulier trois nouvelles exigences auxquelles être attentif :

- **Se donner les moyens de gérer l'incertitude, pour soi et ses équipes.** Alors qu'il devient dangereux de trop miser sur des savoirs ou une expertise soumis au risque d'obsolescence, accompagner ses équipes dans les turbulences est de plus en plus crucial.
- **Apprendre à gérer l'explosion des volumes d'information,** pour éviter de se trouver submergé et savoir distinguer l'essentiel de l'accessoire.
- **Développer son attention aux émotions,** tant pour gérer son stress face des sollicitations potentiellement incessantes que pour parvenir à interagir efficacement avec des interlocuteurs de plus en plus dispersés.

Dans cette synthèse...

- 1 Une remise en cause régulière
- 2 S'armer face à la volatilité
- 3 Maîtriser les risques d'infobésité
- 4 Développer son attention aux émotions

1 Une remise en cause régulière

On pense parfois que les principes du leadership sont éternels et que le contexte ne peut avoir de prise sur eux. C'est en grande partie vrai. Il existe de nombreux fondamentaux de la stratégie et de mobilisation des hommes, et l'on peut encore beaucoup apprendre de la biographie des grands leaders des décennies et des siècles passés, par exemple.

Il est toutefois illusoire de croire que ce qui faisait un bon leader hier fera un bon leader demain. Si certains fondamentaux restent vrais, les bouleversements que connaît le monde du travail nécessitent des adaptations majeures. Les répercussions de la révolution numérique sont encore pour une bonne partie à venir. Des experts s'interrogent, par exemple, sur l'utilité de continuer à apprendre l'écriture traditionnelle aux enfants. Déjà, 45 États des États-Unis s'apprêtent à supprimer l'écriture cursive des enseignements obligatoires à l'école élémentaire, exigeant plutôt la maîtrise de l'écriture en lettres d'imprimerie et du clavier. Dans

l'univers professionnel, savoir créer et animer une communauté métier ou clients est en passe de faire partie des compétences indispensables, alors qu'elle était marginale il y a une dizaine d'années. Conjuguée à la mondialisation, cette révolution digitale entraîne une volatilité toujours croissante. Des leaders actuels avouent leur difficulté à faire face à l'accélération des processus de décisions et au manque de visibilité. Ils n'y étaient pas préparés et l'adaptation est parfois délicate. De même, il y

Plus incertain, plus complexe, plus évolutif, l'environnement exige de s'interroger régulièrement sur ses acquis.

a peu, il était encore possible de faire reposer toute une carrière sur un même socle de compétences. Aujourd'hui, un jeune adulte qui entre dans la vie professionnelle connaît vraisemblablement trois ou quatre métiers différents.

Nous devons ainsi veiller à remettre régulièrement à jour nos savoirs et savoir-faire, sous peine de nous trouver rapidement décalés, voire inemployables. Pour cela, il ne s'agit

pas seulement d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences. Nous n'en n'avons pas toujours conscience, mais la maîtrise d'un nouvel environnement suppose souvent de désapprendre des habitudes parfois bien ancrées. Ne pas le faire, ce serait prendre le risque de conserver des réflexes contre-productifs dans le nouveau contexte (figure A). Ainsi, gérer son portefeuille de compétences, son propre capital humain, est devenu une nécessité : il appartient à chacun de repérer les compétences obsolètes et de développer les nouvelles compétences requises, afin de s'adapter à un environnement fluctuant. Cette posture de remise en cause régulière est elle-même une compétence en soi, ainsi que le montrent les recherches en sciences cognitives : plus on apprend, plus l'apprentissage devient facile.

Le champ des transformations en cours est vaste. Sur quoi donc focaliser ses efforts ? Même si la réponse ne peut qu'être individuelle, les observations des experts nous invitent à nous pencher avec une attention particulière sur trois grands défis à relever :

- Comment s'armer au mieux pour piloter la création de valeur dans

FIGURE A D'un management scientifique à un management global

Forçant le trait, le « gourou » du management Garry Hamel expliquait récemment que les compétences managériales n'ont que peu évolué depuis Fayol et Taylor : nous sommes longtemps restés dans un mode de management scientifique et séquentiel. Le tournant que prend le management en ce début du XXI^e siècle paraît d'autant plus violent.

Le management scientifique, caractéristique du siècle passé, avait pour objectif d'éliminer l'erreur et l'incertitude notamment par une planification rigoureuse. Désormais, l'incertitude et l'erreur font partie du processus, il convient à minima de faire avec, ou mieux, d'en faire des leviers.



D'après **Little bets**, Peter Sims, Free Press.

un environnement en perpétuelle évolution ?

- Comment faire face à l'intensification massive des flux et stocks d'information ?
- Comment naviguer dans un monde caractérisé par une multiplication des sollicitations et interactions à distance ?

2 S'armer face à la **volatilité**

La rapidité des changements met les individus et organisations à rude épreuve. Des compétences autrefois très demandées deviennent soudain obsolètes, comme l'ont vécu de nombreux directeurs administratifs et financiers, confrontés à l'impact de la création de centres de services partagés. Les auteurs invitent à prendre garde à la fausse sécurité que peut inspirer la maîtrise d'une expertise, tout en se dotant des savoir-faire requis pour mieux affronter le changement et l'incertitude.

Prendre garde à l'illusion de l'expertise

Les systèmes de promotion au sein des organisations ont longtemps reposé sur l'expertise : devenait manager d'une équipe celui qui avait fait la preuve de sa maîtrise du métier de l'équipe. Ainsi, le manager d'un service de comptabilité était le référent pour ses équipes. Il était à la fois compétent et légitime pour organiser et contrôler l'activité de ses collaborateurs, puisqu'il la connaissait mieux qu'eux. L'activité était prévisible sur l'année à venir, des points réguliers suffisaient à la piloter. Ce modèle n'est plus pertinent : la mise en place de progiciels de type SAP, l'externalisation d'une partie des activités vers des pays à bas coûts, ainsi que les réorganisations rapides et fréquentes modifient profondément la façon de gérer un service comptabilité. L'expertise technique, comme par exemple la maîtrise des schémas comptables, n'est plus prioritaire pour

le responsable du département. Il est plus important pour lui de comprendre la logique du progiciel pour pouvoir retrouver la source d'une anomalie. Il doit apprendre à intégrer et gérer des équipes comptables situées en Slovaquie ou en Inde. Il doit s'adapter en quelques semaines à un rachat d'entreprise, à une filialisation, là où il disposait auparavant d'un calendrier prévisionnel confortable. Le virage est souvent rude pour le manager-expert

L'expertise la mieux armée pour le changement est celle de la maîtrise de l'incertitude.

qui doit devenir manager-pilote. Certains vivent ce renoncement à l'expertise comme une perte de légitimité et se trouvent en difficulté. Ils continuent de se raccrocher à une expertise parfois périmée, souvent peu pertinente pour les nouvelles exigences de leur rôle.

Le manager doit désormais être vigilant et ne pas tout miser sur son expertise, qui peut devenir rapidement obsolète ou insuffisante. Il doit avant tout développer son aptitude à aider son équipe à trouver ses marques dans un monde qui change.

Savoir donner du sens

Le changement permanent est facilement déstabilisant. Dans un tel contexte, une valeur ajoutée essentielle du leader consiste à donner du sens aux changements pour ses collaborateurs, à leur rendre visible et compréhensible le « pourquoi » d'une réorganisation ou d'une réorientation stratégique. Or dirigeants et managers ont souvent tendance à se focaliser sur le « comment », sur la déclinaison opérationnelle de la stratégie. Ainsi, le *back office* d'une grande banque connaît depuis environ cinq ans une réorganisation importante chaque année. Le rythme précédent était plutôt d'une réorganisation tous les trois ans, ce qui était déjà jugé comme rapide par les collaborateurs. Pour faciliter la conduite du changement, les équipes dirigeantes mettent

l'accent sur les feuilles de route et plans d'actions. Mais les collaborateurs se sentent bousculés par ces changements successifs. Ils peinent à retrouver leurs repères alors que les processus, les interlocuteurs, les interfaces changent chaque fois. Ils hésitent à s'investir, se demandant quel nouveau changement se dessine dans les mois à venir. Les signes de démobilisation apparaissent rapidement : retards réguliers, augmentation des absences de courte durée, erreurs. Trois actions ont permis aux dirigeants et managers de redonner du sens et de remobiliser les équipes. D'abord, davantage argumenter et expliquer le pourquoi du changement. Les collaborateurs ont mieux compris en quoi l'évolution de la réglementation bancaire entraînait des refontes de processus, par exemple pour séparer des fonctions. Puis les managers de proximité ont réalisé que présenter les réorganisations en amphithéâtre ne suffisait pas : les collaborateurs n'osent pas poser de question dans ce format trop intimidant et l'abondance de diapositives permet rarement de donner des explications simples. Sans craindre d'être redondants, ils ont donc décliné à nouveau ces explications en réunions d'équipe et de façon informelle, avec leurs propres mots. Un indicateur permettait de s'assurer que les collaborateurs avaient bien compris le sens du changement : ils étaient désormais capables de reformuler pourquoi la réorganisation était inévitable. Enfin, chaque communication mettait en lumière ce qui ne changeait pas, afin d'assurer un socle de stabilité. Savoir expliciter le « pourquoi », ne pas hésiter à le décliner de différentes façons, et donner des repères stables, ont permis de retrouver des équipes performantes (figure B).

Ouvrir ses équipes sur l'extérieur

Pour anticiper et conduire les changements, le manager doit veiller à ce que son équipe soit ouverte sur l'extérieur, en interaction régulière avec les autres directions de l'entreprise, ainsi qu'avec les acteurs externes concernés

par son activité. À défaut, celle-ci tend à se focaliser sur l'optimisation du travail sur un périmètre et selon des critères de performance figés. Elle risque ainsi de découvrir trop tard qu'elle est en décalage avec les véritables besoins. Or les réflexes de travail en transversalité sont encore peu répandus : savoir animer la transversalité fait ainsi partie du portefeuille des compétences essentielles à acquérir.

Une entreprise du secteur de l'énergie en fait le constat. Elle a récemment mis en place des communautés de métier, destinées à assurer la circulation des savoir-faire entre pays et lignes d'activités, afin d'accélérer l'adaptation aux évolutions du marché. Or dirigeants et managers peinent à mettre en œuvre ce changement. Il leur faut apprendre à accepter que leurs collaborateurs ne passent plus systématiquement par eux pour chercher une information. Certains le vivent comme une perte de pouvoir et de légitimité : ils se sentent court-circuités. Les managers eux-mêmes doivent apprendre à offrir des ressources à leurs pairs. Mais le plus difficile reste d'apprendre à demander de l'aide. Les managers éprouvent encore beaucoup de difficulté à s'exposer en tant que demandeur de bonnes

pratiques : ils le voient comme un aveu d'incompétence.

Comment inciter à la transversalité ? Deux actions aident à convaincre les réticents. La première consiste à apporter de la visibilité aux initiatives concluantes : par exemple, un manager et son équipe passent une journée au sein d'une autre direction, puis en partagent les enseignements. La seconde consiste à veiller à valoriser les contributions individuelles qui risqueraient sinon d'être noyées au sein du collectif. Ainsi, paradoxalement, la reconnaissance individuelle est particulièrement importante pour parvenir à enclencher et pérenniser des dynamiques collectives.

■ Savoir s'entourer

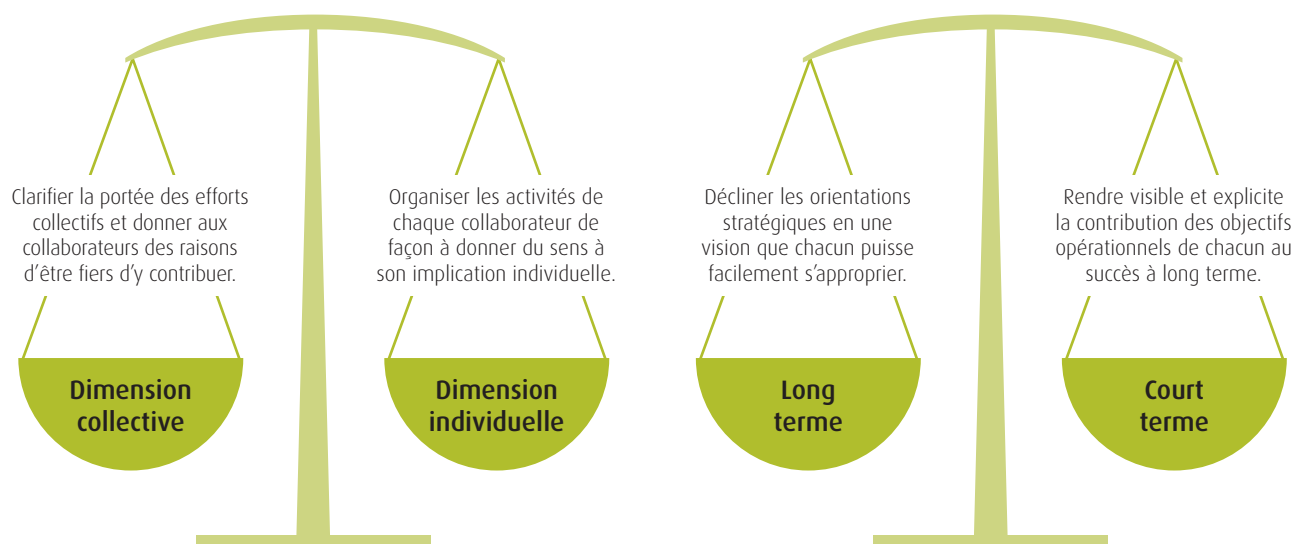
De même qu'il doit veiller à maintenir son équipe au contact de l'extérieur afin qu'elle reste en prise sur les changements de l'environnement, le manager doit se donner les moyens de bousculer régulièrement ses convictions. En effet, pour décider, notre cerveau se réfère naturellement à ce qu'il a expérimenté par le passé. Nos convictions et intuitions, aussi intenses soit-elles, ne sont que le reflet de ce que

nous a appris notre expérience. Or ces leçons de l'expérience sont pour partie biaisées. Par exemple, face à une erreur manifeste, chacun a tendance à se trouver des circonstances atténuantes, voire à nier l'erreur. Un manager pense que son lancement de produit a échoué parce que le marché n'était pas prêt, ou parce que le service juridique lui a mis des bâtons dans les roues. Il a spontanément tendance, en toute bonne foi, à minimiser ou ignorer ses propres erreurs. Il tire ainsi des leçons erronées de l'expérience. Et même lorsque ces leçons sont fondées, celles-ci courent le risque d'être devenues caduques, l'environnement ayant évolué. Dans un environnement mouvant, il est ainsi hautement conseillé de mettre régulièrement à l'épreuve ses façons de voir. C'est pourquoi le leader doit repérer dans son entourage quels collaborateurs et quels mentors peuvent lui apporter un regard différent, une critique constructive, une proposition décalée. Ces feedbacks aident à éviter les biais cognitifs les plus fréquents. Accepter d'être bousculé dans ses certitudes, aller chercher du feedback, c'est sécuriser davantage la prise de décisions dans un environnement extrêmement mouvant.

FIGURE B Deux registres pour donner du sens

Deux registres sont à prendre en compte pour donner du sens à l'action de ses collaborateurs :

- l'articulation entre les objectifs individuels et l'ambition collective, qui clarifie à quoi chacun contribue ;
- l'articulation entre les objectifs de court terme et ceux de long terme, qui clarifie la perspective dans laquelle s'inscrit l'effort au quotidien.



3 Maîtriser les risques d'infobésité

Il y a peu, un dirigeant pouvait se contenter d'une revue de presse sectorielle mensuelle, dans laquelle il était sûr de trouver l'essentiel de ce qu'il fallait savoir. Lorsqu'il avait besoin d'une information précise, il pouvait solliciter le service documentation, qui procédait aux recherches. Aujourd'hui la logique est inversée : chacun croule quotidiennement sous des flux d'informations de qualité aléatoire. La difficulté n'est plus de trouver une information mais de se préserver de la surabondance.

Le néologisme « infobésité » est utilisé par l'auteur du livre « *Le management augmenté* » pour rendre compte du danger de ces flux d'informations

Savoir maîtriser la surabondance d'informations est en passe de devenir une compétence clé.

en quantité difficilement gérable et de fiabilité variable. Mal maîtrisés, ceux-ci peuvent nous submerger et paralyser l'action au lieu de l'éclairer. Pire encore, ils peuvent nous conduire à prendre des décisions sur une base erronée. Les compétences à développer consistent à savoir filtrer et évaluer l'information, à la partager efficacement sans générer soi-même d'infobésité dans son entourage.

Gérer les « big data » de façon pertinente et éthique

Les *big data* sont ces données massives, générées et collectées chaque jour par les systèmes d'information. La taille colossale de ces données, qui double à peu près chaque année et atteint des exabits, nécessite des outils et des méthodes d'exploitation bien particuliers. L'intérêt qu'elles suscitent croît tout aussi rapidement que leur volume : un directeur de magasin peut tout savoir de ses clients ; un homme politique peut constamment piloter et ajuster sa campagne en fonction des cibles suivies ; le directeur des ventes peut

s'appuyer sur des prévisions de plus en plus précises. Mais ces possibilités techniques nécessitent une excellente culture statistique sous peine d'être victime de biais cognitifs dommageables. Cette abondance de chiffres peut donner une fausse impression d'exactitude : si l'on utilise des indicateurs qui ne sont pas pertinents, on obtient des réponses erronées, considérées à tort comme fiables puisqu'émanant de calculateurs puissants.

Outre cette compétence technique, le leader du futur doit aussi se poser la question de la déontologie d'utilisation de ces données. Jusqu'où est-il éthique d'aller dans l'utilisation de ces données privées ? C'est la question à laquelle a été confronté un directeur de supermarché lorsque le père d'une jeune fille de 15 ans est venu lui demander pourquoi sa fille recevait des coupons d'achats de biberons et de lait en poudre... Le système de fidélité avait su repérer d'après ses achats que la jeune fille était enceinte, ce que le père ignorait.

Sélectionner ses flux d'informations

Chacun peut s'inscrire, surtout sur Internet, à de nombreux fils d'informations. Ces flux sont précieux pour exercer la veille dans son domaine, repérer les leaders d'opinion et percevoir les tendances émergentes. Par exemple, un directeur de laboratoire pharmaceutique aura intérêt à suivre les communications d'associations de patients, de médecins et des autorités de santé pour identifier de nouveaux besoins, des évolutions de la réglementation ou des risques potentiels. Cette richesse peut devenir une source de stress et de déconcentration si le leader n'a pas appris à utiliser des outils de tri et d'agrégation d'informations pour limiter le volume d'informations et s'assurer de leur pertinence. La terminologie internet désigne par le nom de curateur celui qui gère et synthétise des flux d'information pour en assurer la pertinence. Chaque manager devrait se préparer à devenir son propre curateur, pour assurer avec efficacité sa prise sur l'information. Cette compétence

technique doit se doubler d'une compétence comportementale : développer sa capacité à lâcher prise et à accepter de ne plus être au courant de tout. Cela suppose de faire confiance à ses équipes, à ses pairs, à sa communauté, pour repérer et partager les informations importantes.

Communiquer sans alimenter l'infobésité

Chacun a déjà vécu d'interminables présentations PowerPoint de 80 diapositives surchargées d'où l'on sort avec un sentiment de torpeur et de confusion. Or ces présentations ne génèrent pas seulement de l'ennui. Elles peuvent conduire à de graves erreurs car les informations importantes se trouvent perdues au sein d'une masse d'informations mineures. Elles sont en outre souvent synthétisées à l'extrême pour tenir dans une liste à puces, au point d'être difficilement compréhensibles. Ainsi, l'audit postérieur à l'explosion de la navette Challenger a révélé qu'une information importante sur les joints des réservoirs de la navette avait été noyée dans le support de présentation utilisé en appui d'une conférence téléphonique. Ce manque de clarté a contribué à une décision fatale. Aujourd'hui, les présentations les plus efficaces sont inspirées du minimalisme dont Garr Reynolds s'est fait une spécialité, avec « *Présentation Zen* ».

Au-delà de se protéger de l'infobésité par le tri et l'agrégation d'informations, le manager doit donc être de plus en plus vigilant à ne pas contribuer lui-même à alimenter cette infobésité autour de lui. Il lui faut apprendre à présenter de façon simple, mais pas réductrice, des informations complexes. Les techniques de présentation minimalistes, les infographies, ont paradoxalement un impact beaucoup plus puissant sur un auditoire souvent blasé que les surenchères d'effets d'animation. Chacun gagnerait à développer ces techniques pour entraîner l'adhésion de ses clients, mais aussi de ses collaborateurs, par exemple au moment de leur présenter des projets de changement.

4 Développer son attention aux émotions

Du fait de la mondialisation et de l'accroissement des flux d'informations, les leaders d'aujourd'hui sont en interaction permanente avec leurs équipes et leurs divers interlocuteurs. Les progrès technologiques les rendent désormais joignables où qu'ils soient, à tout moment. Le CEO d'une multinationale expliquait qu'il regrettait les temps de battement entre deux déplacements ou entre deux réunions qui lui permettaient autrefois de retrouver de l'énergie. Ces temps-là sont désormais consacrés à des appels téléphoniques ou à du traitement de mails. Cela met l'individu sous la pression de sollicitations permanentes et rend essentielle la capacité d'interagir efficacement à distance.

5 Gérer son énergie

À la merci de sollicitations incessantes, les leaders doivent veiller à gérer activement leur énergie. Plusieurs leaders de dimension internationale interrogés par le cabinet McKinsey font le constat que, pour pouvoir accompagner et inspirer ses équipes, il est essentiel pour un dirigeant de savoir se ressourcer. Les dirigeants qui prennent conscience de l'importance de l'énergie mentale sont très vigilants quant à leur hygiène de vie. Dans l'étude menée par le cabinet McKinsey, Carlos Ghosn explique qu'il parvient à tenir un rythme très soutenu parce qu'il vit « comme un moine ». Lorsqu'ils décrivent le leader du futur, les leaders interrogés le dépeignent comme un « athlète professionnel ». Cela peut sembler exagéré. Pourtant de nombreuses expériences prouvent que sous l'effet de la fatigue physique ou cognitive, notre cerveau se préserve en prenant des décisions « faciles »,

peu coûteuses en énergie. Nous nous retrouvons à écarter une idée, à préférer un statu quo ou encore à nous contenter de refaire ce qui a été fait par le passé simplement parce que nous ressentons la nécessité d'économiser nos capacités cognitives. Après une nuit écourtée par un déplacement, plusieurs conférences téléphoniques et sous le coup de l'hypoglycémie de fin de matinée, un dirigeant n'est plus en mesure de prendre des décisions pertinentes.

C'est une nouvelle compétence à développer que de savoir veiller à son

La multiplication des interactions à distance rend primordiale l'acuité de perception des émotions chez soi et chez les autres.

énergie physique, écouter les signaux de fatigue, mais aussi être vigilant quant à son énergie mentale et cognitive. Cette dernière se préserve en

FIGURE C Les compétences clés du leader du XXI^e siècle

Le cabinet McKinsey a réalisé une enquête auprès de six leaders de dimension internationale pour recueillir leur vision du leadership du XXI^e siècle. Alors que leur rôle évolue de façon rapide et importante, ils partagent les pratiques qui les aident à faire face à ces ruptures auxquelles ils n'étaient pas préparés.

5 savoirs clés	Comportements associés
1 Gérer les risques et les crises	- Évaluer les impacts d'une crise (financière, politique, environnementale, sociale...) sur son activité - Identifier les personnes clés et engager rapidement les actions nécessaires - Gérer la communication
2 Se faire aider	- Identifier un mentor ou un coach qui joue un effet de miroir, aide à prendre du recul - Repérer parmi ses collaborateurs ceux qui peuvent apporter une vision décalée, exprimer un désaccord, bousculer des idées reçues
3 Gérer son énergie physique et mentale	- Adopter une hygiène de vie de champion sportif, dont la régularité compense les ruptures engendrées par les nombreux déplacements - Se connaître suffisamment pour repérer les signaux de fatigue - Entretenir un jardin secret pour se ressourcer
4 Inspirer la confiance et la stabilité	Incarner l'assertivité et la confiance en soi pour les transmettre à ses équipes
5 Être empathique	Développer sa sensibilité aux émotions des autres pour mieux évoluer dans des univers multiculturels

D'après *Leading in the 21st century*, Dominic Barton, Andrew Grant, Michelle Horn, McKinsey Quaterly.

limitant les interruptions et le travail multitâches, assimilé à tort à une productivité élevée. D'aucuns pratiquent la méditation pour développer leur capacité à être pleinement dans l'ici et maintenant (figure C).

Développer son acuité aux émotions

L'équipe d'un manager est de plus en plus souvent dispersée sur des sites différents : une partie travaille au siège, d'autres depuis chez eux et d'autres encore depuis un pays à bas coûts (figure D). L'éloignement physique auquel s'ajoute parfois la différence de cultures, rend les communications difficiles. Les risques d'incompréhension, d'erreurs, de frictions augmentent. Certes, des outils comme les visioconférences à haute définition aident à mettre du liant dans les échanges. Mais bien souvent, elles ne portent que sur des discussions structurées. Il leur manque les discussions informelles qui aident à mieux se connaître et donc

à interagir avec plus de facilité et de souplesse. Or, en période de crise et de changement, le manager a besoin d'interagir encore plus. Il lui faut savoir décrypter les émotions de ses collaborateurs pour calibrer au mieux l'accompagnement dont ils ont besoin.

Comment le manager peut-il améliorer les interactions dans ces conditions ? En s'inspirant des négociateurs de crise qui ont appris à utiliser leurs propres émotions pour trouver le bon mode de communication avec des opposants. La première étape consiste à repérer ce que l'on ressent, puis à identifier les émotions présentes chez son interlocuteur. Ensuite, le manager s'assure que son analyse est correcte en utilisant « je ». Cela laisse la possibilité à son collaborateur de confirmer ou pas : « J'ai l'impression que tu es inquiet » ouvre davantage le dialogue que « tu es inquiet ». La sensibilité à ses émotions et à celles de ses interlocuteurs se développe et s'affine si on fait l'effort d'y prêter attention au quotidien. Sans cette sensibilité, un manager risque de

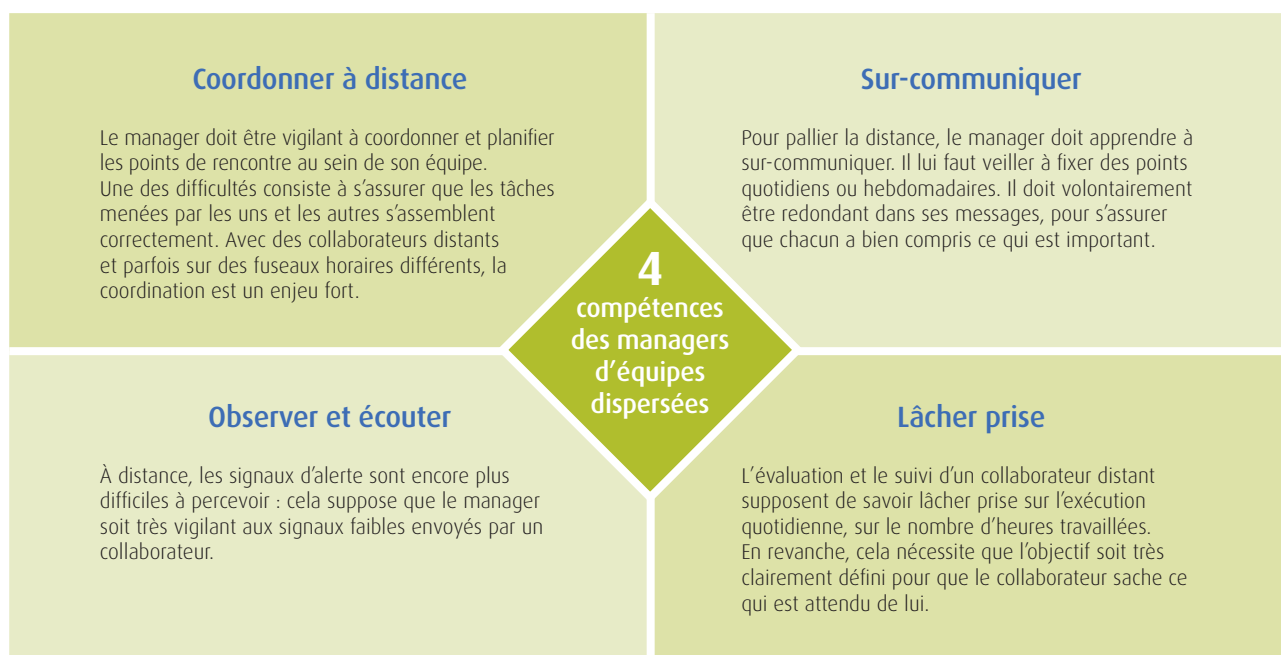
ne pas repérer le vrai besoin de son interlocuteur : besoin d'être rassuré, ou d'être reconnu, ou encore d'être moins sollicité. Ces besoins nécessiteront des réponses différentes.

• • • •

La rapidité des évolutions de l'environnement et leur imprévisibilité croissante rendent plus que jamais nécessaire la capacité de gérer son capital de compétences. Les savoirs et l'expertise sont des actifs dont la valeur va être de plus en plus incertaine. Au contraire, être capable de se remettre en cause, de naviguer dans un flux incessant d'information et d'être attentif aux émotions fournit un socle précieux pour évoluer dans un monde en perpétuel changement.

FIGURE D Développer de nouvelles compétences d'animation d'équipe

Aux États-Unis, un manager a mis une année avant de rencontrer en face à face un nouveau membre de son équipe. Lors de cette première rencontre, ils avaient l'un et l'autre l'impression de déjà bien se connaître, grâce à un bon usage de la communication à distance. L'exemple peut nous sembler extrême, c'est pourtant une tendance forte vers laquelle nous allons : les équipes sont de plus en plus composées de collaborateurs dispersés. Ce type d'équipes nécessite des compétences d'animation spécifiques.



D'après *Preparing for a new era of work*, Susan Lund, James Manyika, Sree Ramaswamy, McKinsey Quarterly.

Notre sélection

Pour retrouver les meilleures idées sur ce sujet, nous vous recommandons les publications suivantes :

Le management augmenté

Dominique Turcq, éd. Boostzone Insitute.



Dans un monde qui change, comment va évoluer le management dans la décennie à venir ? Le prospectiviste Dominique Turcq nous apporte un éclairage original, à la fois riche en concepts et concret dans ses recommandations. Il fait le constat que les managers ont du mal à faire face aux changements rapides qui ont affecté notre société. Ils sont confrontés à une surabondance d'informations, une pression de l'urgence, une perte de sens, un sentiment de perte de contrôle de leur environnement.

Quant au monde de l'entreprise, il est très en retard par rapport au grand public, ce qui bride sa capacité d'adaptation. Nos ordinateurs et applications personnels sont plus performants que ceux fournis par notre entreprise ; les Réseaux Sociaux d'Entreprise, lorsqu'ils existent, se cherchent encore alors que nous sommes constamment en interactions sur nos réseaux sociaux privés ; nous échangeons nos recettes de cuisine, nos vidéos avec nos proches voire avec des inconnus, mais n'avons pas le réflexe de partager nos bonnes pratiques au travail. Le défi consiste, a minima, à mettre à niveau l'entreprise !

Ce double constat serait fataliste si l'auteur ne dégagait pas les huit savoir-faire qui aideront le « manager augmenté » à retrouver de la marge de manœuvre, à évoluer dans la complexité et à développer ses collaborateurs. L'un de ces savoir-faire, celui de « Curator », consiste à apporter de la valeur ajoutée dans la gestion des informations : savoir repérer et partager les informations pertinentes, sans contribuer à ce que l'auteur appelle l'infobésité ! À l'ère du big data, on comprend bien l'importance de cet enjeu.

Une excellente incitation à (re)prendre en main son plan de développement pour travailler les huit savoir-faire du « manager augmenté » !

Les nouveaux horizons RH

Alexandre Pachulski, éd. Diateino.



Les acteurs RH sont souvent encore dubitatifs face aux Réseaux Sociaux d'Entreprise (RSE) et ne savent pas toujours exploiter toutes les possibilités offertes par le web 2.0. Alexandre Pachulski brosse un tableau des opportunités que les RH ne peuvent plus ignorer pour à la fois gérer les talents, assurer une performance durable et rendre les collaborateurs heureux.

L'auteur analyse avec lucidité et transparence les difficultés que peuvent rencontrer des entreprises lors de la mise en place de RSE. Deux grands écueils

sont à éviter : attendre du RSE qu'il transforme une entreprise de culture hiérarchique en entreprise collaborative et penser qu'il peut n'être porté que par les collaborateurs, sans un soutien de la Direction. En revanche, on peut raisonnablement attendre du RSE qu'il soutienne le sentiment d'appartenance à l'entreprise, qu'il facilite les échanges d'informations et les interactions, qu'il outille l'accès à de nouvelles idées. C'est ainsi un support pour les acteurs RH dans leur rôle d'accompagnement des changements et de développement des talents.

Le domaine de la formation est également impacté par les technologies 2.0 qui rendent possibles le « social learning ». Ce dernier permet aux apprenants de devenir acteurs de leur développement, car l'apprentissage se réalise par le biais des échanges et de la collaboration. Un ouvrage qui synthétise des études très récentes. Il vulgarise les enjeux des RSE sans les dénaturer et permet de poser un regard éclairé sur les opportunités mais aussi sur les difficultés que présente un RSE pour les acteurs RH.

Et aussi...

Nous nous sommes aussi appuyés sur les sources suivantes :

- **10 New Skills That Every Worker Needs**, Devin Fidler, Marina Gorbis, IESE Insight.
Les 10 compétences clés pour faire face à un environnement de ruptures.
- **Leading in the 21st century**, Dominic Barton, Andrew Grant, Michelle Horn, McKinsey Quarterly.
Six leaders partagent leur vision du leader de demain.
- **Preparing for a new era of work**, Susan Lund, James Manyika, Sree Ramaswamy, McKinsey Quarterly.
Quelles conséquences concrètes auront la globalisation, les changements démographiques et les nouvelles habitudes de travail sur les organisations.

Pour aller plus loin

Pour approfondir ce sujet :

- **Le leader intuitif** (Synthèse Manageris n° 199b)
À faire l'apologie de la raison, nous avons fini par minimiser le poids de nos émotions et de notre intuition. Pourtant, l'intuition est une faculté d'une extrême puissance, si tant est qu'on ne lui fasse pas une confiance aveugle. Comment travailler à la fiabiliser ?
- **Préparer les dirigeants de demain** (Synthèse Manageris n° 173b)
Pour assurer la succession du PDG, beaucoup d'entreprises sont contraintes de faire appel à l'extérieur, faute de candidat crédible en interne... Comment organiser la détection et la préparation de ses futurs leaders ?
- **Développer son intelligence émotionnelle** (Synthèse Manageris n° 205b)
L'intelligence émotionnelle est un facteur de performance aujourd'hui bien reconnu. Pour autant, elle reste souvent une notion abstraite. Comment peut-on développer son intelligence émotionnelle ?

MANAGERIS

28, rue des Petites Écuries
75010 Paris

Tél. : 01 53 24 39 39

Fax : 01 53 24 39 30

E-mail : info@manageris.com

www.manageris.com

Abonnement à Manageris (1 an)

Classique (20 synthèses "papier")	690 € HT
Executive (20 synthèses "papier + web")	850 € HT
Gold (accès à la base complète des synthèses)	1850 € HT

Ventes au numéro

	Abonnés	Non abonnés
Synthèse	35 € HT	70 € HT
Numéro	70 € HT	140 € HT

Droits de diffusion et tarifs groupés : nous consulter.