



**Managers :**  
**6 clés pour faire évoluer votre métier**



Dans un monde aux mutations rapides et parfois bouleversantes, les dirigeants se doivent d'adapter leurs pratiques managériales. Découvrez **6 sésames pour transformer votre métier**, et instaurer durablement un environnement plus innovant, plus humain et plus serein pour vos équipes.

## Sommaire

1/ Un management plus humain dans une entreprise en pleine mutation	2
2/ Un management qui favorise l'initiative	3
3/ Un management qui préconise la capacité d'adaptation et l'innovation	4
4/ Un management porteur des valeurs et de la culture d'entreprise	5
5/ Un management qui donne du sens	6
6/ Un management qui développe la convivialité	7

# Un management plus humain dans une entreprise en pleine mutation



## Un contexte d'entreprise « mou-flou »



Aujourd'hui les incertitudes sont de plus en plus nombreuses, la croissance est instable, les nouvelles technologies permettent la création de produits et services qui viennent se substituer aux industries classiques, et la concurrence prend de nouveaux visages avec des modèles économiques jusqu'à lors méconnus. Bref, être manager aujourd'hui, **c'est avoir la capacité à gérer du « mou-flou » alors que le manager d'hier gérait du « dur-sûr ».**



## Laissez la part belle à l'autonomie : soyez un servant leader !

Pour réussir votre mission, vous devez compter plus que jamais sur la **flexibilité** de vos collaborateurs et les accompagner face aux imprévus. Vous devez de leur donner suffisamment d'autonomie pour qu'ils dirigent leurs actions avec l'enthousiasme et la mobilisation qu'ils auraient s'il s'agissait de leur propre entreprise. Cette délégation d'une large part d'autonomie est **l'élément principal du manager moderne, un manager plus humain au service de ses collaborateurs, le servant leader.**



i

Le servant leader encourage la collaboration, la confiance, l'écoute et la responsabilisation dans la prise de décision. Le servant leader s'inscrit dans une logique de long terme et non pas dans une logique d'objectifs à atteindre. C'est celui qui s'adapte le mieux au changement à durée non limitée, quels que soient les groupes qu'il dirige.

*L'entreprise humaniste, coordonné par Jacques Horovitz*

# Un management qui favorise l'initiative



## La désuétude du modèle classique et hiérarchisé de l'entreprise

Tous les jeunes le disent : ils rêvent de créer leur entreprise. Ce renouveau de la liberté d'entreprendre entraîne inexorablement un changement de l'image de l'entreprise, et du rôle que ces nouveaux collaborateurs souhaitent y jouer. Et par conséquent, impacte votre rôle de manager.



« Les jeunes sont particulièrement attirés par la création d'entreprise : près de 50% des actifs comme des étudiants préféreraient en priorité être chefs d'entreprise. »

« La Génération Y face à l'Entreprise », étude KPMG et OpinionWay, octobre 2010



L'entreprise classique basée sur des modèles hiérarchiques, des organisations cloisonnées et des règles à tout va n'a pas lieu d'être, car elle annihile la créativité. Vous-même, chaque jour, êtes confronté à des situations lourdes de conséquences pour l'entreprise. Pour gagner du temps, vous prenez alors vos responsabilités et faites des choix difficiles, sans demander à qui que ce soit, mais en faisant la balance entre des données factuelles et votre intuition. C'est ce sain **équilibre entre intuition et savoir managérial** qui est l'une des clés de la réussite des managers. Et c'est parce que **l'organisation où vous êtes vous a permis d'oser**, que vous pouvez agir et bousculer les habitudes. **C'est à votre tour de laisser oser vos collaborateurs.**



## Devenez révélateur et créateur d'entrepreneurs

Votre rôle est celui d'un pédagogue. Si vous laissez votre collaborateur apprendre de ses erreurs au lieu de sanctionner l'erreur, vous favoriserez l'initiative. Si vous êtes manager, **vous aurez à favoriser l'intrapreneurship**, c'est-à-dire laisser se développer les comportements d'entrepreneur au sein de votre entreprise, pour le plus grand bien de son développement !

# Un management qui préconise la capacité d'adaptation et l'innovation



## L'adaptation au cœur de la croissance

Les nouvelles technologies jouent un rôle moteur dans la croissance des entreprises. Leur développement amène les menaces les plus sérieuses. Les possibilités de transformation de votre métier sont quotidiennes, et du jour au lendemain vous pouvez voir apparaître de nouveaux modèles d'organisation qui vous obligent à vous adapter, ou à mourir.



## Guidez vos équipes dans la nouveauté



Si 54 % des collaborateurs suggèrent de nouvelles idées à leurs managers, seulement 11 % d'entre elles sont prises en considération.

enquête Accenture/Right.com 2013

**Votre rôle de manager est d'accompagner ces changements.** Si les réticences et les oppositions internes sont parfois nombreuses, elles ne feront qu'handicaper ceux qui ont hésité à les mettre en œuvre.



L'entreprise 3M, aux USA, pratique encore le principe des 80/20. Initié dans les années 30, son PDG de l'époque, William McKnight, avait un credo : «Embaucher les bonnes personnes, et les laisser faire». C'est la raison pour laquelle il a instauré une pratique visant à permettre aux salariés qui le souhaitent de consacrer environ 20 % de leur temps (soit 1 jour par semaine) à travailler sur les projets de leurs choix (en dehors du cadre hiérarchique). Cette démarche a permis de donner naissance à des produits tels que le post-it, inventé par 2 chimistes salariés en 1974. Cette pratique a par la suite été reprise par d'autres entreprises telles que Google ou Atlassian.



# Un management porteur de la culture et des valeurs de l'entreprise



## Le manager, garant de la culture d'entreprise



Les piliers de la réussite sont la culture d'entreprise et la relation client.

Tony Hsieh, *L'entreprise du bonheur* (éd. Le Duc)



La culture de l'entreprise, ce sont tous les signes intrinsèques de reconnaissance entre les collaborateurs, qui permettent de définir son caractère unique, et donc de s'y identifier et de la distinguer d'une autre entreprise. Cette culture est composée de symboles, de rites, de valeurs et d'un style de leadership propre à l'organisation. Les fondements de cette culture proviennent de la personnalité du dirigeant, de l'histoire de l'entreprise ou encore de la relation avec ses clients. **C'est au manager qu'il revient de faire vivre cette culture**, d'en être le garant. **Il crée une dynamique de groupe** pour que ses collaborateurs convergent vers un même objectif, portés par des **valeurs communes**. Il convient donc de distinguer « **l'entreprise gérée par ses vraies valeurs** » plutôt que « **l'entreprise gérée par ses mauvaises règles** », comme le soulignait Jacques Horowitz (*L'Entreprise humaniste*, 2013).



## Donnez vie à ces valeurs et à cette culture

Votre rôle est crucial. Les valeurs sont étroitement liées à nos croyances personnelles, il ne suffit donc pas de les afficher en 4mx3m sur les murs de votre entreprise pour les faire vivre.

- **Vous devez incarner ces valeurs**, les représenter par votre comportement, les diffuser et les transmettre pour les rendre tangibles.
- **Votre exemplarité est primordiale**, afin que ces valeurs soient porteuses de sens et cohérentes pour vos collaborateurs, comme pour vos clients.

La gestion d'une entreprise par les valeurs plutôt que par les règles et le contrôle permet de donner plus d'autonomie et de responsabilité aux équipes, parce qu'elles partagent ces valeurs. **C'est l'engagement qui est recherché, et non l'obéissance des équipes.**

# Un management qui donne du sens



## Nouvelles générations, nouvelles attentes

L'attitude des nouvelles générations à l'égard du travail n'est plus du tout semblable à celle de leurs aînés, autant dans leurs attentes que dans leur comportement face à l'organisation. Ils n'obéissent plus aux ordres pour effectuer des tâches, mais ont besoin de sens pour réaliser une mission. Ils font appel à leur libre-arbitre, et ont besoin de motivation. La vitesse à laquelle les entreprises rattraperont leur retard face à ce nouveau style de management dépendra de **la capacité des managers à motiver et à mobiliser leurs jeunes collaborateurs.**



## Ouvrez la voie du sens

Si vous arrivez à démontrer à vos collaborateurs **le sens de leurs missions, cela favorisera leur engagement et leur motivation.** Les collaborateurs de la "Génération Y" sont en perpétuelle quête de sens. Le challenge en tant que manager est de leur donner ce sens, sans que cela ne devienne un argument de leadership.



# Un management qui développe la convivialité



## La connexion par le digital et par l'humain

Notre style de management, comme notre milieu professionnel, est en pleine évolution, et particulièrement dans notre relation aux autres. Alors que **nous sommes hyper-connectés**, à la fois aux informations, mais aussi les uns aux autres pour organiser une réunion ou associer des collègues à un projet, l'usage du digital n'en a pas moins fait grandir le **besoin de relations humaines**.



Chez Zappos, nous disons que nous délivrons du bonheur. C'est devenu notre marque de fabrique. En 1999, la promesse de la marque était d'offrir la plus large sélection de chaussures. En 2003, c'était d'offrir le meilleur service client. Depuis 2009, nous misons sur le bonheur.

Tony Hsieh, CEO et fondateur de Zappos



## Fédérez vos équipes avec panache

Pour être un bon manager, vous devez favoriser un climat de confiance avec vos collaborateurs, fondé sur des relations humaines fortes. Vous devez faire face au stress et absorber les angoisses de tous pour **exporter de l'énergie positive**. Le manager proche de ses équipes est celui qui connaît leurs forces et leurs faiblesses, leurs leviers de motivation, et surtout qui sait **créer un esprit d'équipe et un environnement propice à la convivialité et à l'échange**.



### L'outil séminaire, vecteur de convivialité

Moment-clé pour communiquer le projet d'entreprise et remercier ses collaborateurs, le séminaire est également un instant privilégié pour travailler sur la cohésion d'équipe, le team-building. Dans un cadre rassurant et chaleureux, le bon manager se saisira d'instant informels pour émuler la convivialité.

