

INTRODUCTION

Si ce livre a une mission, une seule, elle est de rendre aux entreprises et à ses acteurs les clés de leur destin. Dans cette période ô combien darwinienne, la question de la pérennité de nos projets est au cœur des préoccupations de la majorité d'entre nous. Nombre d'entrepreneurs ont déjà beaucoup sacrifié pour en arriver là.

« Toute personne, quelle que soit sa profession, quelle que soit sa position d'autorité et de pouvoir devra toujours suivre une courbe d'apprentissage. »¹

BARAK OBAMA, ANCIEN PRÉSIDENT DES ÉTATS-UNIS

Si ces temps sont porteurs de sacrifices et de renoncements, ils sont aussi éclairants. Si la crise nous questionne, c'est parce qu'elle est porteuse d'enseignements. Et tout enseignement requiert un apprentissage, exige du temps.

Le piège pour tout entrepreneur est de s'obstiner à poursuivre son modèle... S'adapter et se réinventer sont devenus les enjeux impérieux de la survie des organisations.

Cette première pandémie mondiale de l'ère du numérique a mis en lumière bien des ressources. Elles sont là, à portée de mains, au sein même de vos organisations. Si le travail à distance a pu être mis en place en un temps record, grâce à l'avènement des technologies de réseaux, les ressources dont je vous parlerai ne sont pas d'ordre technologique, elles sont essentiellement humaines.

En effet, les 3 enquêtes² que j'ai menées ces 5 dernières années au Luxembourg avec l'appui du L.I.S.T. (Luxembourg Institute of Sciences and Technology) ont révélé à la fois les failles des structures et leurs ressources insoupçonnées. Ressources disponibles mais non actives, ressources présentes mais non détectées, ressources ô combien précieuses, car singulières : celles des intelligences.

Les investigations que j'ai menées ces 15 dernières années, initiées sur le terrain de l'éducation, se sont prolongées à celui de l'entreprise qui nomme « ressources » ce qui devrait être requalifié de richesse humaine. Ce livre est donc issu de mes observations et de mes recherches menées sur le terrain ainsi que de l'accompagnement de centaines de personnes.

Ces études m'ont conduite à créer des tests de détection d'intelligences, de talents. À partir des quelques milliers de données récoltées, je peux aujourd'hui affirmer et prouver que nous sommes toutes et tous intelligents et... différents. Ces recherches s'appuient sur des constatations empiriques, sur les résultats de mes enquêtes et sur les quelques milliers de tests.

*« Il est bon, parfois, que
par "humilité" nous sachions revenir
à cet "humus" dont est pétri
ce qui est "humain". »*

MICHEL MAFFESOLI, SOCIOLOGUE FRANÇAIS ³

COMMENT PARCOURIR CE LIVRE ?

Sur ce chemin qui vous mènera du premier au dernier chapitre, vous retrouverez certaines balises :

■ LES ENCARTS

Ce sont des « zooms » ou des compléments qui éclairent des informations-clés.

■ LES TÉMOIGNAGES

Ce sont des parcours d'expériences, personnelles ou collectives, qui permettent d'entendre ou de ressentir différemment ce que le texte expose.

■ LES ENQUÊTES

Ce sont les révélations du terrain qui relie et éclairent ce que j'expose avec la réalité mesurée :

- Le turnover de la génération Y dans les entreprises, octobre 2016
- La collaboration générationnelle : frein ou tremplin, novembre 2017
- Construire l'entreprise de demain, c'est possible, juin 2020

■ LE QUESTIONNEMENT

- Dans certains chapitres, des questions vous sont proposées pour vous permettre une première évaluation.
- En fin de chapitre, les questions-clés sont là pour vous permettre de faire le point sur votre réalité en vous proposant des pistes.

SOMMAIRE

6	Préface d'Anne-Catherine Trignon
14	INTRODUCTION
17	CHAPITRE 1 : L'ENTREPRISE SOUS LE SIGNE DU CHANGEMENT
20	1. La troisième révolution anthropologique
21	2. Les défaillances innées des entreprises
26	3. Les attentes ont changé
31	4. Et si la solution venait des jeunes générations ?
34	5. L'entreprise a le pouvoir de se réinventer
37	CHAPITRE 2 : VOTRE ENTREPRISE EST CONSTRUITE SUR DES FAILLES
39	1. L'histoire d'Arthur
42	2. L'école est malade !
43	- On enseigne et on ne peut enseigner que ce que l'on est
45	- Le décrochage scolaire, symptôme de la maladie
48	- S-talent : tous intelligents, tous différents
52	3. Le modèle de l'école, préparer à l'université
56	4. L'école contamine l'entreprise
57	- Des diplômes aux titres
59	- Du bulletin scolaire à l'évaluation annuelle
60	- Du décrochage scolaire au <i>turnover</i>

63	CHAPITRE 3 : VOTRE ENTREPRISE REGORGE DE TALENTS : ACTIVEZ-LES !
65	1. Détectez les talents multiples de vos collaborateurs
66	- Les intelligences multiples au travail
71	- Les 3 niveaux d'activation des intelligences
75	- Des combinaisons pour détecter les 4 grandes compétences utiles dans l'entreprise
83	2. Optimisez votre vivier de talents
84	- Le désengagement et sa systémique
85	- Tout commence lors du recrutement
89	- Les effets du travail à contre-talent
91	- Ajuster les postes aux talents et les talents aux fonctions
93	CHAPITRE 4 : LE RÔLE DU MANAGER
95	1. Réécrire le rôle du manager
95	- Quel est pour vous le rôle du manager ?
96	- Quelles sont les qualités attendues de ce rôle ?
99	2. Activer les talents nécessaires au rôle du manager
102	3. Exercer ses talents de manager
102	- Créer de la confiance et du lien : les enjeux de l'intégration
105	- Révéler les synergies à l'œuvre dans les équipes
110	- La délégation managériale : entrer en responsabilité
115	CHAPITRE 5 : LE RÔLE DU DIRIGEANT
117	1. Identifier les intelligences multiples nécessaires au dirigeant
117	- Donner l'impulsion première
118	- L'intelligence visuo-spatiale activée en talent

- 119 - Trouver sa légitimité
- 120 - Se mettre en mouvement
- 120 - Enchaîner les actions à mener
- 121 - L'évolution des intelligences au cours de la mission du dirigeant

122 **2. Oser s'entourer**

- 123 - Oser l'intelligence, c'est s'entourer d'autres intelligences
- 123 - Oser l'intelligence, c'est aussi s'entourer de tous les profils générationnels

125 **3. Oser douter**

127 **4. Oser inspirer**

- 128 - Le porteur d'actions
- 128 - Le porteur de réflexions
- 128 - Le porteur de vision
- 128 - Le porteur de sens

129 **5. Oser transmettre**

135 **CHAPITRE 6 : LA FERTILISATION CROISÉE : LE RÔLE DE L'ENTREPRISE**

138 **1. L'entreprise, cet organisme vivant qui inspire et fertilise les talents**

140 **2. Donner et recevoir : la fertilisation croisée**

- 141 - Accepter de faire exploser le système hiérarchique
- 141 - Accepter que les décisions ne puissent pas être prises d'autorité
- 142 - Réunir tout le monde autour de la table
- 143 - Être capable de gérer des désaccords qui peuvent surgir
- 143 - Intégrer le duo gagnant : mentorat/mentorat inversé

146 **3. Mettre à jour les compétences**

- 147 - Identifier et stimuler les talents dormants
- 149 - Mettre à jour les compétences grâce à l'entreprise apprenante

153	4. Grandir à son rythme au sein de l'entreprise
154	- Identifier les besoins en formation
156	- Cerner les envies d'évolution de chacun
156	- Proposer de gérer sa carrière tel un voyage...
163	CHAPITRE 7 : WHY ET CARE
166	1. Les nouvelles attentes pour la décade à venir
166	- Des chemins de loyauté éphémères
166	- De nouveaux sens se dessinent
168	2. WHY – le sens comme clé de voûte
169	- L'utilité
170	- La mission
172	- La vocation
175	3. CARE - prendre soin comme ciment
175	- L'écoute
177	- La libre circulation des talents
178	Je m'engage, tu te réengages, nous nous engageons à...
179	CONCLUSION
184	Postface d'Anne-France Wéry
187	REMERCIEMENTS
189	NOTES

CHAPITRE 4

LE RÔLE DU MANAGER

Dans ce chapitre, j'aborde les défis auxquels sont confrontés les managers, à commencer par les nouvelles attentes des collaborateurs qui redéfinissent ce rôle. Nous verrons quels sont les talents qui doivent être activés pour répondre à ces qualités attendues. Enfin, j'aborderai les actions que tout manager devrait conduire au sein de son équipe pour en révéler les synergies, condition sine qua non pour que les énergies se déploient au service de l'expression des talents et de la performance de l'entreprise.

1. Réécrire le rôle du manager



Dans la majeure partie des structures, toutes tailles confondues, le rôle managérial reste à nourrir.

Lorsque ce rôle est défini, il l'est de manière lacunaire et souvent il n'est pas implicitement compris et partagé par les managers eux-mêmes. La conséquence directe est que la strate managériale est rarement alignée, ce qui crée de fameuses dissonances.

.....

Certaines vieilles croyances ont la vie dure. Pour certains managers, les conseils avisés ne peuvent venir que du haut, considérant que les intelligences sont portées par la tête et non par les bras. Comment donc revoir le cap si les avis et les bonnes idées venant des équipes ne sont pas relayés ?

.....

■ Quel est pour vous le rôle du manager ?

On ne peut répondre à cette question que si l'on a investi du temps sur ce point. Dans la majorité des cas, la question reste sans réponse. Si c'est aussi votre cas, ce chapitre devrait vous apporter quelques pistes.

Partons du principe que vous êtes le dirigeant et que je suis la consultante. Lors de notre première réunion, après les formules de politesse et un premier échange, je vous pose la question suivante :

À quoi sert un manager chez vous ? Quel est son rôle ?

Sans tricher, combien de temps vous faut-il pour formuler votre réponse ?

Je vous invite à l'écrire, cela vous aidera pour la suite de notre échange.

Plus de 5 minutes ? C'est long.

Votre réponse vous semble-t-elle claire, simple, intelligible en un mot limpide ? Contient-elle des verbes d'action ou bien a-t-elle plutôt l'apparence d'une définition, voire d'un propos philosophique ?

Si vous avez une réponse à ma première question, je vous en propose une seconde : vos managers pourraient-ils tous me répondre ce que vous venez de me répondre ? Autrement dit, sont-ils alignés sur leur rôle ?

■ Quelles sont les qualités attendues de ce rôle ?

D'après les résultats de notre première enquête « *Le turnover de la génération Y* »⁵¹, à la question « *Si tu devais recruter ton chef, quelles seraient tes 3 exigences ?* », le rôle du manager devrait s'articuler autour de 3 critères :

COMMUNICANT – RESPONSABLE – PASSIONNÉ

Voici les résultats recueillis :

Communicant - > Qui transmet

Ce critère a recueilli 64,8 % de suffrage de la part des répondants en 2016. Il est question ici de communication bilatérale. Il est attendu du manager qu'il transmette les informations de manière claire et transparente, qu'elles soient descendantes ou ascendantes (du haut vers le bas et inversement), qu'il écoute les nouvelles idées, les souhaits ou les succès pour ensuite les remonter au travers de toute la hiérarchie sans censure au passage. C'est le rôle d'agent transmetteur qui est décrit ici. Un agent transmetteur qui crée de la confiance.

Responsable - > Qui apporte des réponses

Ce critère est essentiel pour 46 % des répondants. Un manager responsable est capable d'apporter des réponses, d'assumer ses erreurs et celles de son équipe, d'être « au front ». Il ne fait pas défaut ; on ose lui poser des questions sans avoir peur d'être ridiculisé ou moqué. C'est aussi et surtout quelqu'un qui dit ce qu'il fait et qui fait ce qu'il dit. En cela, une fois de plus, il cultive la confiance.

Passionné - > Qui est là par choix

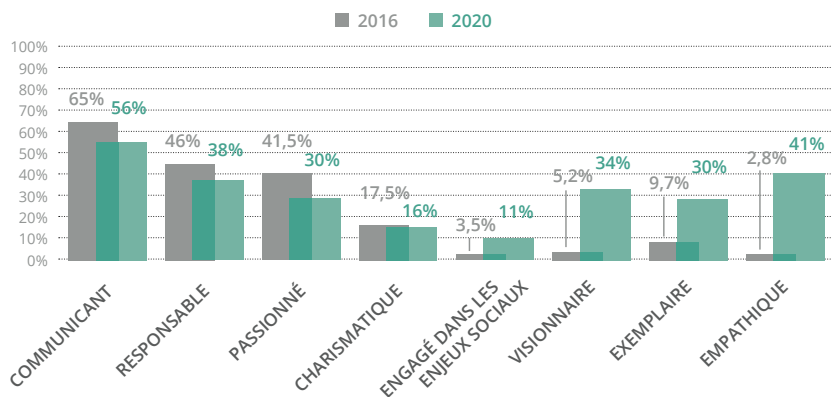
Pour 41,5 % des répondants, c'est un passionné qui est attendu à la barre de l'équipe. Quelqu'un qui sait pourquoi il est là, qui vibre de son enthousiasme et non quelqu'un qui a été promu et qui occupe ce poste pour des raisons financières ou simplement pour flatter son ego. C'est donc quelqu'un qui se connaît, qui mesure ses forces et ses faiblesses, qui ne « surjoue » ni ne « sous joue ». C'est simplement quelqu'un qui est à sa juste place. Il a confiance en ses capacités et en celle de son équipe.

Cette définition idéale du rôle du manager a évolué suite à la rupture vécue lors de la crise sanitaire. Trois nouveaux critères ont fait leur apparition dans les résultats de la 3^e enquête menée par P'OP⁵² qui reprend les questions posées dans la première enquête éditée en 2016, ce qui veut aussi dire qu'il y a plus d'attentes aujourd'hui.

Il est désormais attendu que le manager soit :

**COMMUNICANT – EMPATHIQUE – RESPONSABLE
VISIONNAIRE – PASSIONNÉ – EXEMPLAIRE**

**Si vous deviez recruter votre responsable,
il faudrait qu'il soit :**



Si la communication reste un essentiel,
3 nouveaux critères font leur entrée en 2020.

L'exigence est montée d'un cran. Les qualités humaines sont davantage demandées, exigées.

Communicant - > Qui transmet

Ce critère est resté le premier pour 56 % des répondants. Assurer simultanément un même niveau d'information aux personnes impliquées sur un projet ou un dossier fait partie de cet enjeu. Garantir la simultanéité et l'homogénéité de la communication au sein de l'équipe est important pour éviter tout décalage, toute distorsion. Une communication décalée ouvre la porte à l'interprétation ou aux commentaires. Des recherches menées par l'entreprise de Conseils KPMG sur les conflits montrent que 10 à 15 % du temps de travail est perdu à cause de conflits ou de querelles entre collègues ou entre les supérieurs et les employés.

Empathique - > Qui écoute

Ce critère pertinent pour 41 % des sondés parle de la capacité à entrer en écoute active aussi appelée « écoute bienveillante ». Cette façon de communiquer permet de créer un climat de confiance avec votre interlocuteur. Ainsi, il se sent libre de s'exprimer comme il l'entend, sans jugement de votre part. Elle exige d'écouter avec attention ce que l'autre a à nous dire. L'objectif de l'écoute active n'est pas de reformuler ce que la personne en face de vous raconte mais bien de décoder ses propos, d'en avoir une analyse plus fine.

Responsable - > Qui apporte des réponses

Ce critère est resté important pour 38 % des sondés. Le manager responsable est celui qui prend des risques mesurés lorsque des questions complexes se présentent et qui assume les décisions vis-à-vis des clients. Il assume également les erreurs de l'équipe auprès des clients. Et enfin, il apporte ou fait émerger des solutions, des réponses.

Visionnaire - > Qui croit en demain

Pour 34 % des répondants, proposer ou donner une vision n'est pas seulement une manière de se projeter dans le futur, c'est aussi et surtout la preuve que l'on y croit, que l'on reste positif et optimiste.

Passionné et exemplaire - > Qui est là par choix et qui incarne les valeurs de l'entreprise

Tous deux occupent la 5^e place. L'exemplarité ne faisait pas partie du top5 dans l'enquête précédente alors que passionné occupait la 3^e place. Par son attitude, le manager suscite la confiance et l'adhésion.

2. Activer les talents nécessaires au rôle du manager

Tout le monde ne peut pas devenir manager, même à grand renfort de formation en leadership inspirant. On le sait, cette position est trop souvent le résultat d'une promotion. C'est une pratique héritée des grands groupes mais qui au sein des PME fait davantage de dégâts.

Faisons le point sur les talents qui devraient être activés, *a minima* en potentiel, pour pouvoir servir ce rôle, l'incarner.

Reprenons les attentes des collaborateurs, toutes générations confondues, vis-à-vis du rôle du manager et relierons-les aux intelligences multiples et aux 4 grandes compétences.

Les 6 attentes sont donc : Communicant – Empathique – Responsable – Visionnaire – Passionné – Exemple

Voici les actions qu'elles supposent :

1. Le **manager communicant** est capable de donner des objectifs clairs et structurés, de transmettre des messages et de donner des *feed-backs* positifs et négatifs. C'est quelqu'un qui osera dire son insatisfaction sur tel ou tel point pour permettre à l'autre de progresser.
2. Le **manager empathique** sait écouter ses collaborateurs, prendre le temps de le faire régulièrement pour comprendre l'autre, sa réalité, ses difficultés, son niveau d'intérêt pour le travail. C'est un temps précieux pour recueillir les bonnes idées, les victoires, les envies d'évolution ou les souhaits de mutations. C'est aussi et surtout un temps pour questionner l'autre sur son niveau de bien-être.
3. Le **manager responsable** propose des réponses, des solutions. Il assume son rôle lorsqu'une difficulté survient, il a le courage de reconnaître ses erreurs. Il met en place des processus d'amélioration continue pour que chacun puisse évoluer.
4. Le **manager visionnaire** propose un ou des objectifs et des voies de développement à atteindre. C'est quelqu'un qui y croit, qui se projette dans un futur même si celui-ci est incertain.
5. Le **manager passionné** a trouvé du sens dans son travail, aime ce qu'il fait. Il n'est pas là par hasard ou simplement parce que ce poste est le résultat d'une promotion.

6. Le **manager exemplaire** pose des actions, est proactif et authentique. Quand il se trompe, il le dit et trouve des solutions. Il ne surjoue pas son rôle, ne se crispe pas sur une pseudo-autorité.

L'idée n'est pas d'être porteur de tous les talents mais d'obtenir un score suffisant d'au moins 4 talents activés. Avez-vous découvert quels étaient vos talents de manager ? Ceux qui vous procureront du plaisir, de l'énergie, une forme d'enthousiasme ?

Ces qualités managériales peuvent être mises au jour par certaines combinaisons des intelligences multiples. Les voici reprises ici avec quelques clés pour vous donner la possibilité de les repérer chez vous ou chez vos collaborateurs.

1. ÊTRE COMMUNICANT :

Les intelligences verbo-linguistique et rythmo-musicale combinées

RYTHMO-MUSICALE



Le suis-je ?

- ☐ Oui, si j'entends spontanément de la musique dans ma tête.
- ☐ Oui, si les conversations de mes collègues perturbent ma concentration.

VERBO-LINGUISTIQUE



Le suis-je ?

- ☐ Oui, si je me parle à moi-même.
- ☐ Oui, si les mots ont une haute valeur signifiante pour moi.

2. ÊTRE EMPATHIQUE :

Les intelligences rythmo-musicale et interpersonnelle combinées

RYTHMO-MUSICALE



Le suis-je ?

- ☐ Oui, si j'entends spontanément de la musique dans ma tête.
- ☐ Oui, si les conversations de mes collègues perturbent ma concentration.

INTER-PERSONNELLE



Le suis-je ?

- ☐ Oui, si j'ai besoin de travailler avec les autres.
- ☐ Oui, si je suis plus productif en travaillant en équipe que seul.

3. ÊTRE RESPONSABLE :

L'intelligence intra personnelle

INTRA PERSONNELLE**Le suis-je ?**

- ☐ Oui, si je sais m'évaluer, que je connais mes limites.
- ☐ Oui, si j'ai besoin d'un espace à moi pour travailler, voire m'isoler du groupe.

4. ÊTRE VISIONNAIRE :

L'intelligence visuo-spatiale

VISUO-SPATIALE**Le suis-je ?**

- ☐ Oui, si je vois des images dans ma tête.
- ☐ Oui, si je peux visualiser mentalement la disposition des meubles dans mon salon, par exemple.

5. ÊTRE PASSIONNÉ :

Les intelligences intra personnelle et existentielle combinées

INTRA PERSONNELLE**Le suis-je ?**

- ☐ Oui, si je sais m'évaluer, que je connais mes limites.
- ☐ Oui, si j'ai besoin d'un espace à moi pour travailler, voire m'isoler du groupe.

EXISTENTIELLE**Le suis-je ?**

- ☐ Oui, si j'ai besoin de comprendre le sens des actions à mener pour m'engager.
- ☐ Oui, si je souhaite que mes actions soient porteuses d'une valeur ajoutée.

6. ÊTRE EXEMPLAIRE :

L'intelligence naturaliste, l'intelligence kinesthésique combinée à l'intelligence intra-personnelle

INTRA PERSONNELLE**Le suis-je ?**

- ☐ Oui, si je sais m'évaluer, que je connais mes limites.
- ☐ Oui, si j'ai besoin d'un espace à moi pour travailler, voire m'isoler du groupe.

KINESTHÉSIQUE**Le suis-je ?**

- ☐ Oui, si j'ai besoin de bouger.
- ☐ Oui, si j'ai besoin de diversité dans mes activités.

NATURALISTE**Le suis-je ?**

- ☐ Oui, si je fais des listes et que je catégorise.
- ☐ Oui, si je fais des Mindmapping pour réaliser des synthèses.

Lorsque le manager a les talents requis pour le rôle et que les talents individuels ont été mis au jour, il reste à résoudre la dernière inconnue de l'équation : l'interaction des talents au sein d'une équipe.

3. Exercer ses talents de manager

■ Créer de la confiance et du lien : les enjeux de l'intégration

**Télétravail, *flex office*,
animation d'équipe à distance,
management agile...
toutes exigent de nouveaux
modes de collaboration dont
l'efficacité repose sur une
condition : la confiance.**

La confiance est un ingrédient indispensable pour déployer un leadership naturel. Elle est un véritable liant, un socle qui permet aux équipes d'être plus performantes.

« La confiance se trouve être l'une des formes les plus efficaces de réduction de la complexité, non seulement dans les relations interpersonnelles mais aussi au sein d'organisations. »

Niklas Luhman, sociologue allemand⁵³

Dans l'entreprise, la confiance s'exprime à 3 niveaux :

- Au niveau personnel : la confiance en soi. Je me fais confiance, car je crois que je suis capable de...
- Au niveau interpersonnel : la confiance en l'autre. Je lui fais confiance, car je sais qu'il ne me trahira pas.
- Au niveau collectif : la confiance envers les équipes. Je leur fais confiance, car je sais que, quelles que soient les circonstances, chacun agira au mieux des intérêts du groupe auquel j'appartiens.

Le prix de la confiance est plus profitable aux entreprises que le coût de la défiance. Mais si la confiance est le socle, encore faut-il la créer. Pour y parvenir, au sein d'une entreprise, tous les pas comptent, toutes les étapes sont importantes. La première étape est celle de l'inclusion, de l'intégration du nouveau collaborateur. Elle peut se définir comme suit :

L'intégration dans l'entreprise est une interaction qui s'inscrit, se construit dans le temps et qui va au-delà de la relation individuelle entre le recruteur et le recruté.

Omettre ou négliger cette phase d'intégration, c'est :

- Courir le risque de voir le nouvel arrivant perdu dans une culture d'entreprise ou une organisation du travail qu'il peine à appréhender.
- Être confronté à de nouvelles méthodes de travail qu'il peut comprendre et adopter rapidement.
- Avoir des difficultés dans les relations professionnelles avec les autres collaborateurs.

.....
D'après une étude menée par Mercuri Urval sur la perception des entreprises et des collaborateurs et leur conception « d'une intégration réussie » et ses enjeux, il apparaît que :

- 65 % des entreprises n'ont pas de processus d'intégration.
 - Près d'un salarié sur deux a envisagé de quitter son entreprise pendant la période d'essai.
 - 50 % d'entre eux ont envisagé de quitter l'entreprise à cause de divergences de vues.
-

En partant du constat que l'intégration est la capacité d'une entreprise à faire en sorte qu'un nouveau collaborateur puisse être opérationnel professionnellement et socialement, une intégration ratée peut se manifester par :

- Un collaborateur qui ne comprend pas toujours les missions qu'il a à réaliser, où et auprès de qui chercher les informations nécessaires à la réalisation de son travail ;

- Un collaborateur qui ne dispose pas du matériel et des outils nécessaires pour travailler ;
- Un nombre de démissions prématurées, de fins de période d'essai à l'initiative du salarié ou d'abandons de poste ;
- Une augmentation des tensions et des conflits relationnels, des demandes de changement de service ou d'atelier, des processus d'usure professionnelle, une baisse de productivité, des retours clients qui augmentent, des matières premières surconsommées... qui sont autant de signes d'une « mauvaise » intégration se manifestant sur le collectif, les équipes en place.⁵⁴

Si le parcours d'intégration des collaborateurs est l'un des rôles des ressources humaines, c'est le manager qui le met en place. C'est en effet à ce dernier de poser les actions pour que les nouveaux recrutés puissent s'inscrire au sein d'une équipe et de l'organisation.

C'est au manager de prendre le temps d'échanger en interne, avec l'équipe, pour mettre au jour les actions essentielles : les tâches et les savoir-faire attachés à un métier, à une fonction, voire à un rôle. Ceci afin de dessiner les contours du poste qui évolue sans cesse. C'est au manager de prendre le temps d'accompagner le nouveau collaborateur dans sa nouvelle fonction pour le rendre opérationnel le plus rapidement possible.

**Dans la majeure partie des cas,
le processus d'intégration
se limite à une matinée,
voire une journée.
La nouvelle recrue se voit parée
d'un titre de fonction,
intègre une équipe sans en
apprendre davantage sur ce que
l'on attend d'elle.**



Le management est souvent démuni dans cette phase d'intégration. Soit parce qu'il ne se sent pas légitime, comme évoqué plus haut, soit parce qu'il manque de temps ou encore d'outils. Cette étape reste essentielle, car elle engage l'autre à s'engager. Elle crée de la confiance. Mais la confiance n'est pas tout... encore faut-il savoir déléguer.

■ Révéler les synergies à l'œuvre dans les équipes

Si les talents individuels sont importants, leurs interactions au sein des équipes sont essentielles à comprendre. Elles peuvent être appréhendées via 6 axes donnant des informations précieuses au manager pour accompagner l'équipe.

IDENTIFIER LES BESOINS PRÉSENTS AU SEIN DE L'ÉQUIPE

Dans nos différentes enquêtes, nous avons relevé les besoins liés aux différentes générations. S'ils ne sont pas entendus et nourris, c'est le désengagement des collaborateurs à terme.

Vous trouverez à la page suivante la liste des besoins que nous mesurons au sein des équipes pour en comprendre les leviers d'engagement. Ces besoins sont spécifiques aux profils générationnels et par conséquent au profil de chaque collaborateur. Pour favoriser la dynamique participative et les pratiques collaboratives renforçant la communication intergénérationnelle, il est intéressant de repérer ces profils.

Les retours du terrain nous ont montré que deux profils en particulier pouvaient entrer en conflit : les profils X et Y. Dans le même temps, nos analyses nous ont permis de détecter des profils-ponts qui se sont acculturés au profil opposé, devenant des profils mixtes : X-Y ou Y-X selon le mixte des besoins repris dans l'un ou l'autre de ces profils.

LES BESOINS DES 4 PROFILS GÉNÉRATIONNELS

Le profil générationnel BB

- **Vision** : son expérience professionnelle lui a donné la capacité d'avoir accès à une « rétrovision ». Des crises, des difficultés, des cycles de changements, il en a vu, vécu et il sait que l'on peut les traverser, même si cela a un coût. Son besoin est de partager cette « rétrovision » avec les autres.
- **Équilibre** : la recherche d'équilibre entre son temps privé et son temps professionnel signifie que les heures supplémentaires ne font plus partie du package de départ.

Le profil générationnel X

- **Loyauté** : il s'engage pour la structure et ses équipes. Quelquefois, il s'agit d'un véritable frein au changement. Changer d'équipe ou encore de structure équivaldrait à abandonner les autres, à trahir leur confiance. Ce type de posture conduit certains profils à endurer des conditions qui ne leur conviennent plus, comme un management devenu trop directif ou exigeant jusqu'à se retrouver proche du burn-out.
- **Sécurité** : il a besoin d'ancrage, de sécurité. Elle est liée au territoire symbolique à savoir la description de poste que l'on s'est vu attribuer. C'est donc tout à l'opposé d'un rôle proche du cou-teau suisse. Ce type de profil a besoin de rites et de rythmes, de comprendre à l'avance comment son travail s'organisera dans les jours et les semaines qui viennent au risque de se sentir perdu ou constamment bousculé, voire non respecté.

Le profil générationnel Y

- **Sens** : c'est le besoin phare. Ce profil a besoin de comprendre pourquoi il fait les choses, leur utilité. Poursuivent-elles une direction prédéfinie ou à l'inverse, ne servent-elles à rien ou sont-elles devenues obsolètes ? Ne pas en tenir compte revient clairement à provoquer un désengagement quasi immédiat suivi par un abandon de poste.
- **Liberté** : elle se traduit par l'envie de pouvoir travailler « quand je veux, d'où je veux et avec qui je veux ». Les notions de Flexitime, de télétravail et de projets transversaux avec des équipes différentes y sont directement raccordées. Tout sauf la routine. Les heures supplémentaires ne sont prestées que

de manière exceptionnelle avec une compensation financière immédiate, en fin de mois ou mieux encore en fin de semaine, pour pouvoir directement profiter de ce plus en s'offrant un « *week-end last-minute* ».

Le profil générationnel Z

- **Vision** : Son besoin est de proposer sa propre vision des choses et donc d'être écouté et en partie suivi. Sans cela, il ira voir ailleurs là où il pourra nourrir et partager sa vision, sans doute dans une structure qui intègre des formats de type « incubateur ».
- **Engagement durable** : L'autre besoin de ce profil est lié à son profil de *Solutionary*⁶⁵. Il crée de nouvelles solutions pour répondre à l'une des crises que nous traversons qu'elle soit écologique, économique, humanitaire...

NOURRIR LE RAPPORT AU SENS ET À LA VISION

Savoir reconnaître les faims pour nourrir chacun est l'une des clés managériales pour fédérer les uns et les autres autour d'un projet commun, qu'il soit porteur de sens ou de vision.



Si ce sont les jeunes générations qui exigent davantage de sens, tout collaborateur a besoin de savoir soit la direction que prend l'entreprise en termes d'objectifs à atteindre, soit le sens qui sous-tend ses actions, ces deux dimensions ne s'excluent pas.

C'est au dirigeant que revient la responsabilité de nourrir le sens et la vision. Nous y reviendrons dans le chapitre suivant.

MESURER LA CONFIANCE AU SEIN DE L'ÉQUIPE

Les moyens de communication utilisés entre les collaborateurs d'une même équipe sont révélateurs de la confiance qui y règne.

La communication orale révèle le niveau de confiance. Oser dire, donner du *feed-back* de manière directe et inclusive est une des clés du savoir-vivre ensemble.



.....

Pallier le manque de communication orale par l'écrit, via les mails par exemple, n'est évidemment pas la solution. Les formations en communication non violente, en « *Comment donner du feed-back régulier* », sont des outils indispensables au sein d'une équipe.

Prévoir des moments « *Arrêts au stand* », comme je les nomme, pour faire le point, se dire et partager les choses avec un animateur autour d'un sujet n'est jamais inutile. Bien au contraire, ces temps permettent de s'écouter, de s'entendre, de partager, de s'aligner sur des directions, des sens, des essentiels tout en intégrant les diversités de points de vue.

.....

COMPRENDRE ET STIMULER LA DYNAMIQUE COLLABORATIVE

Manager une équipe, c'est être capable d'en libérer les énergies et l'enthousiasme dans un cadre défini où chacun œuvre et fait sa part. Le rôle de manager est en cela proche du chef d'orchestre qui, maîtrisant sa partition, laisse à chacun la possibilité de déployer ses talents.

Gérer une équipe ne veut pas dire qu'il faille devenir un Gentil Organisateur pour autant. Par contre, comprendre à quel niveau se déploie la dynamique collaborative est très important.

Un jeune manager d'une équipe de quatre seniors me demandait dernièrement des pistes pour fédérer son équipe. Il s'agissait d'une demande sensée et en lien direct avec les attentes décrites. Mais dans son cas, aucun des quatre profils, quatre consultants en systèmes et réseaux informatiques, n'avait activé les compétences sociales, chacun travaillant pour soi, dans son coin, sans se soucier de l'autre. Si ce jeune manager partait avec des présupposés bienveillants, ceux-ci pouvaient se révéler comme intrusifs du côté des collaborateurs.

À l'opposé, une équipe pour qui la notion de plaisir est importante va demander un management ouvert, empathique et fédérateur.

J'accompagne une petite entreprise dont les collaborateurs, partagent tous le même profil générationnel « Y », y compris leur manager. Ils animent leur temps de midi en jouant à des jeux de société ou encore ont l'habitude en début des réunions hebdomadaires de se remémorer leur week-end. Des rites très éloignés des valeurs de leur dirigeant au profil générationnel « X » qui pourtant reconnaît que l'équipe est rentable même si son fonctionnement l'interroge.

ÉVALUER LES TYPES DE CHEMINEMENTS LOGIQUES PRÉSENTS DANS L'ÉQUIPE

La gestion de l'opérationnel peut prendre plusieurs voies. L'idéal serait qu'au sein d'une équipe, au moins l'un des cheminements logiques soit partagé par une majorité. Dans certains contextes, pour certains métiers, des cheminements spécifiques sont indispensables. C'est le cas du cheminement porteur d'innovation pour les métiers liés aux Technologies de l'information. Ou encore dans le milieu bancaire ou comptable, où le raisonnement logico-mathématique reste un essentiel.

Les mettre au jour permet de se rendre compte de ce qui pourrait manquer et d'anticiper les prochains profils à recruter. Ils sont eux aussi détectables par les intelligences multiples.

COMPRENDRE LES INTELLIGENCES RELATIONNELLES EN PRÉSENCE

Lorsqu'une structure se développe, elle intègre par voie de conséquence de nouvelles relations et donc une nouvelle dimension collaborative. De ce fait, ce sont les petites structures qui sont les plus vulnérables : elles peuvent rapidement s'en trouver déséquilibrées.

C'était le cas de cet atelier d'architectes qui avait grandi suite à son succès. Son fondateur n'avait pas anticipé les conséquences de son succès. Il ne se doutait pas qu'un jour, il se sentirait étranger au sein de son atelier. Que s'était-il donc passé ?

Travaillant de manière collaborative, il n'avait jamais été amené à développer son leadership avec les autres architectes qui l'avaient rejoint au fil des années. Jusqu'au jour où l'un des architectes qui l'a rejoint avait un vrai leadership naturel, une posture beaucoup plus « intra personnelle », plus d'ego en quelque sorte. C'est en mettant au jour les intelligences relationnelles de l'équipe qu'il a compris que la dynamique avait changé et que sa position de fondateur de l'atelier n'était plus suffisante pour se sentir chez lui.

Ce type de déséquilibre, je le rencontre également au sein d'équipes dans des organisations plus importantes.

■ La délégation managériale : entrer en responsabilité

Selon nos données, plus de 40 % des managers ne se sentent pas légitimés dans leur rôle⁵⁶. L'une des raisons en est que cette position est trop souvent le résultat d'une promotion.

LA QUESTION PREMIÈRE DE LA LÉGITIMITÉ

Les composantes de la légitimité pour un manager reposent sur la bonne répartition des rôles que je résume sous la forme de cette question qui croise, pour mieux se libérer du modèle hiérarchique et de ses limites, les deux aspects de la théorie des organisations⁵⁷, celle de la structure organisationnelle et celle l'organisation des processus.

QUI FAIT QUOI QUAND ET EN RÉFÈRE À QUI ?

Cette question comprend en fait 3 niveaux répondant à 3 questions différentes :

Le territoire - Qui fait quoi ?

Il est autant question de mission que de territoire. La mission de chacun est-elle définie et connue de l'équipe ? S'il existe un des-

criptif du poste, celui-ci est-il relié à des tâches attendues et décrites ? Sans description de poste, le risque est de demander à une seule personne une série d'actions qui relèvent de différentes missions, le syndrome du couteau suisse.

La vision - Quand ?

Dès que l'on parle de temporalité, on parle de vision. En tant que manager, suis-je capable d'articuler le long et le court terme ? Ai-je une vision claire de mon service ? Suis-je capable de la partager, de donner du sens, de faire des liens ? Suis-je aligné avec la vision de l'entreprise ? Est-ce que je vois tout ce qui se fait dans mon service ? Comment est-ce que je m'en souviens ?

La relation - En réfère à qui ?

Quelle est ma réelle capacité à établir des relais, écouter, questionner, reformuler et communiquer ? Combien de temps est-ce que je passe avec chacun de mes collaborateurs ? Qu'attendent-ils de moi ? Comment ai-je établi des relations avec les membres de mon équipe ?

Lorsque ce prérequis de la légitimité est acquis, vous pouvez vous atteler à la délégation.

LA QUESTION DE LA DÉLÉGATION

La délégation est un outil précieux de motivation et de développement des compétences. Elle tend à renforcer la responsabilisation des collaborateurs et par là même, leur autonomie.



La délégation s'avère être un vrai levier de performance, à condition d'être correctement implémentée.

.....

Selon les résultats des enquêtes que P'OP a menées ces dernières années, le rôle du manager se retrouve à la croisée des chemins et des attentes. Il ou elle cristallise souvent les frustrations. Il ou elle doit endosser tous les rôles. Or, tous les rôles ne peuvent être tenus par une seule personne.

La solution passe obligatoirement par la délégation managériale. Il reste que déléguer est compliqué.

- Quelles actions sont à déléguer ?
- À qui déléguer ?
- Comment accompagner la délégation ?

En d'autres termes, de quelle expertise avez-vous le plus besoin, technique et/ou managériale ? Comptez-vous dans votre équipe des collaborateurs porteurs de ces expertises ? Enfin, lors de ces 6 derniers mois, avez-vous montré votre disponibilité pour aider votre équipe, la rendre plus experte ? Êtes-vous capable de transmettre de la connaissance, votre savoir-faire ? Êtes-vous versé vers des choses plus techniques et/ou relationnelles ? Faites-vous confiance ? Si légitimité et délégation sont essentielles, il n'y a pas de recette. Ce que vous déléguerez dépendra de vos propres talents et dispositions à déléguer.

.....

Nous avons besoin de richesse humaine, comprenez de diversité, pour avoir la capacité de répondre de manière plurielle et complémentaire aux différentes questions, problèmes, défis qui frappent aux portes de l'entreprise.

Si nous revenons à votre définition du manager, quels termes aviez-vous utilisés ? Étaient-ils en lien avec l'accompagnement bienveillant ou plutôt en lien avec les notions de pilotage et/ou de contrôle ?

Lorsque le management libère les talents, les énergies libérées mettent en mouvement une telle créativité qu'elle dépasse les performances visées.



De ces talents émerge une telle intelligence collective que le management sous forme de contrôle, de pilotage, de pouvoir exercé, d'autorité en devient inopérant, voire inutile.

Certains outils de contrôle intégrés à l'entreprise – tels que l'évaluation annuelle – sont malheureusement encore trop souvent utilisés comme des instruments de pouvoir. La conséquence est qu'au bout d'un certain temps, les enthousiasmes s'émoussent, à commencer par celui du dirigeant.

Heureusement, accompagner pour faire grandir est possible et des alternatives existent. Nous allons les explorer dans le chapitre 6. Mais avant, nous devons nous intéresser aux talents du dirigeant.

LA QUESTION-CLÉ DU CHAPITRE 4 :

Comment activer les talents de vos managers ?

3 PISTES :

1. Détectez les 6 attributs intégrés par vos différents managers : Communicant, Empathique, Responsable, Visionnaire, Passionné et Exemplaire.
2. Compensez en activant la délégation managériale : QUI fait QUOI QUAND et en réfère à QUI ?
3. Diagnostiquez les synergies des équipes pour activer la collaboration.