

# Manager aujourd'hui... Manager autrement ?

Études - Conseils - Témoignages



# L'Édito

La crise que nous avons dû affronter tous ensemble ces dernières années a particulièrement sollicité les fonctions de management, modifié les pratiques et multiplié les questions associées.

Beaucoup des évolutions concernées étaient déjà à l'œuvre, d'autres en germe, d'autres encore sont nées des nouveaux modes d'organisation adoptés, mais toutes contribuent à redessiner fondamentalement la place, le rôle et les représentations du management.

C'est pourquoi il nous a semblé logique, utile et opportun de chercher aujourd'hui à penser ces transformations, de les éclairer, et de rassembler ainsi pour vous témoignages, points de vue d'experts, études, analyses et réflexions dans un Livre Blanc spécialement dédié au management de demain.

Afin de donner à la fonction de manager toute son importance, et d'œuvrer à ce qu'elle puisse être incarnée de façon juste, positive, impactante, face aux défis qui l'attendent, qui nous attendent...



**Dominique Duquesnoy,**  
Directeur Général de PerformanSe

# Sommaire

01. **Édito,**  
par Dominique Duquesnoy
02. **Le manager du XXIe siècle sera hybride ou ne sera pas.**  
avec Julien Lever, Julhiet Sterwen
04. **Manager au XXIe siècle ? Oui, mais en équipe !**  
avec Michel Barabel, Sciences Po
05. **Construire une vraie culture de management dès l'origine.**  
avec Stéphanie Houssin, Organon France
06. **Manager à distance pour quelle performance ?**  
avec Arnaud Trensouez, PerformanSe
07. **Référentiels de management : Témoins et acteurs du changement !**  
par PerformanSe
08. **Accompagner la transformation de la culture managériale.**  
avec Samantha Bregi et Christophe Labruyère, Pôle Emploi
09. **Manage-R, parce que le management est toujours multidimensionnel.**  
par PerformanSe
10. **Manager aujourd'hui ? Un regard de recruteur !**  
avec Sébastien Charmille, Groupe Fed
11. **La diversité est encore un long chemin...**  
avec Isabelle Barth, Université de Strasbourg
12. **Concilier performance sociale et performance opérationnelle.**  
par PerformanSe



# Le manager du XXI<sup>e</sup> siècle sera hybride ou ne sera pas

**Ces dernières années, l'actualité a accéléré les mutations à l'œuvre dans le rapport à la présence au travail...**

**Avec Julien Lever, Directeur Général du groupe Julhiet Sterwen, c'est l'occasion de réfléchir aux dynamiques à l'œuvre dans les organisations aujourd'hui, et aux évolutions des places et des rôles des managers qui vont avec.**

**Les modes traditionnels de management semblent avoir été secoués par la crise sanitaire...**

En réalité, la crise sanitaire, et le recours massif au télétravail qui a suivi, a simplement révélé ce qui était déjà très largement à l'œuvre : le mode de management traditionnel « Command and Control » est désormais totalement dépassé. Hiérarchique, rigide, il montre de mieux en mieux ses limites, a fortiori dans des situations de crises collectives comme celle que nous traversons. Et les organisations fondées sur des modes de management plus souples et plus agiles se sont clairement mieux adaptées...

**On s'orienterait ainsi vers un management plus « Care » que « Control » ?**

En réalité, historiquement, le management a toujours été fait de ces deux dimensions : prendre soin de son équipe, « de ses hommes » d'une part, donner des instructions et s'assurer qu'elles sont suivies de l'autre. Le balancier penche seulement parfois plutôt d'un côté ou plutôt de l'autre. Là, il a clairement évolué dans le sens de l'attention. Le télétravail imposé demandait en effet beaucoup d'attention aux individus, notamment face aux risques d'isolement. Et en même temps beaucoup de confiance à distance...

« Care »... mais de loin ? Car pourquoi revenir sur le lieu de travail au fond ? Si je peux tout faire de chez moi ?

C'est en effet une question que beaucoup se posent aujourd'hui. Si je peux m'épargner les temps de trajet, si en plus je peux travailler à la campagne ou au bord de la mer... pourquoi revenir en présence ? Et si oui quand et pourquoi ? Pour retrouver mes pairs ? Pour brainstormer ? Face à ces interrogations - et aux nouveaux accords de temps de travail - le manager va nécessairement se retrouver face à des équipes qui ne seront pas là, pas tout le temps, souvent pas en même temps. Ce qui va lui demander beaucoup d'agilité. Et plus de confiance aussi dans la contribution potentielle de chacun, où qu'il soit. Le mode « Control » aime la présence de tous sur un même site, et pouvoir s'assurer en permanence que chacun est à son poste. Le mode distanciel suppose de tous beaucoup plus d'indépendance et de maturité.



## **Le manager de demain sera donc hybride dans son mode de relation à l'autre ?**

Oui, par la force des choses. Il sera manager sur site et à distance. Sur un mode coach qui n'exclut pas le contrôle. En assurant le leadership nécessaire sans être dominant pour autant. Et ce sont ceux qui sauront gérer la conciliation permanente de modes ainsi différents qui s'en sortiront le mieux. La psychorigidité de l'expert, de l'autocrate ou du contrôleur (j'existe parce que je sais / parce que je suis chef / parce que je contrôle) ne pourra plus s'appliquer. Au profit de positions de managers ouvertes et hybrides, où j'existe parce que j'anime, parce que je facilite, parce que je contribue à ce que « ça » se fasse, avec assertivité, souplesse et conviction. A fortiori dans des organisations devenues souvent très internationales, donc multiculturelles, avec des générations nées dans des schémas relationnels beaucoup plus horizontaux...

**« C'est toute l'organisation qui doit évoluer ensemble vers des modes plus souples, plus déléгатifs et ainsi plus collaboratifs. »**

**Agile, hybride, coach, attentif aux autres, en présence et à distance, capable en même temps toujours de contrôle et de reporting bien sûr... N'est-ce pas beaucoup demander au final à un seul individu ?**

C'est vrai. C'est pourquoi ce ne sera possible que si les organisations travaillent sur elles pour offrir à chacun plus de responsabilités, clairement définies, donc plus de souplesse dans l'exécution, avec plus de droits à l'erreur en même temps. Et aussi que chacun accepte de se remettre en question. En commençant par les top dirigeants. Sans travail sur soi, sans exemplarité, il n'y aura pas de vraies évolutions possibles. C'est toute l'organisation en effet qui doit évoluer vers des modes plus souples,

plus déléгатifs et ainsi plus collaboratifs. On ne peut pas demander aux seuls managers de proximité de porter le poids de l'ensemble, et de réconcilier à eux seuls les contradictions entre modèles anciens et dynamiques nouvelles.



**Julien Lever**

juhiet  sterwen

Diplômé de Sciences-Po et d'HEC (EMBA), Julien Lever accompagne depuis 20 ans les dirigeants dans les transformations de leur organisation et de leurs équipes.

Il est aujourd'hui Directeur Général Adjoint de Julhiet Sterwen, premier acteur du conseil résolument positionné People & Business, qui défend la conviction que les transformations réussissent grâce à l'action simultanée de stratégies et d'organisations efficaces et de l'énergie individuelle et collective.



# Manager au XXI<sup>e</sup> siècle ? Oui, mais en équipe !

**Accompagnement individuel et intégration des équipes, créer du sens et manager à distance, concurrence, exigences et crises sanitaires... manager n'a jamais été un tel défi !**

**Pour réfléchir à comment y faire face, qui mieux que Michel Barabel, auteur de très nombreux ouvrages, comme « Les RH à l'ère du COVID 19 » et « Managementor » aux éditions Dunod, pour nous parler des enjeux et des réponses possibles ? Nous lui avons posé ainsi 5 questions clés !**

*« On peut comprendre que les jeunes n'aient guère envie de manager. Contextes obligent, on en demande de plus en plus aux managers... »*

**Y aurait-il vraiment une façon moderne de manager ?**

Attention aux effets de mode ! Je crois qu'il est utopique et dangereux de penser qu'il y aurait une « one best way » en matière de management. Manager « agile », « participatif », « coach », « entreprise libérée », chaque époque a généré ses préférences et son « wording » associé, mais de nombreux fondamentaux restent les mêmes en réalité. Par exemple, un bon manager est toujours quelqu'un qui sait s'adapter à une situation, un contexte sectoriel, d'équipe et d'enjeux. La maîtrise des soft skills est bien plus importante ici que les diktats et les modes...

**Il y aurait donc plutôt des enjeux nouveaux qui rendraient le management plus complexe aujourd'hui ?**

On peut comprendre que les jeunes n'aient guère envie de manager. Contextes obligent, on en demande de plus en plus aux managers en effet, alors même que leur position a été fragilisée et est moins valorisante qu'autrefois : que reste-t-il des attributs du cadre du 20<sup>ème</sup> siècle ? L'un des défis est notamment de développer un côté « ambidextre ». Les managers d'aujourd'hui doivent être capable d'être à la fois ; (1) performant à court terme et visionnaire à moyen terme ; (2) de personnaliser leurs approches, individu par individu, et d'aligner l'équipe entière ; (3) d'être coach en posture basse mais aussi, courageux, exemplaire et en première ligne en posture haute. Or, un individu ne peut pas incarner toutes ces qualités en même temps, et pourtant toutes ces demandes sont légitimes. Les managers vont donc avoir besoin de beaucoup de recul sur eux-mêmes pour bien connaître leurs forces, leurs limites, ce qu'ils peuvent faire et ce qu'ils doivent partager.



## **Selon vous, qu'est-ce que la COVID a changé pour les managers dans les grandes organisations ?**

Par la force des choses, l'hybridité s'est imposée à tous les managers. Mais on manque encore de recul pour en analyser vraiment toutes les conséquences. Ce qui est déjà certain, par contre, c'est que la généralisation du télétravail a redistribué les cartes. Certains managers – très attachés à la présence concrète de l'autre – ont beaucoup souffert, surtout s'ils maîtrisaient mal les outils d'animation à distance. D'autres au contraire ont révélé de vraies facultés à manager ainsi de façon différente, plus distanciée, avec un recours plus large aux technologies de communication. Dans tous les cas, la détection des talents en entreprise va devoir évoluer, pour chercher des profils plus souples, plus adaptables, capables aussi d'un fonctionnement plus transverse.

**« La question du partage des fonctions et des responsabilités de management est désormais cruciale »**

## **Face à de telles évolutions, et de telles exigences, comment aider au mieux les managers à faire face ?**

D'abord je pense que l'Intelligence Artificielle – si elle est utilisée à bon escient – peut rendre de grands services à la fonction managériale, en simplifiant notamment les fonctions de reporting, encore parfois très envahissantes. Ensuite je crois qu'il est très important que les organisations n'attendent pas trop, trop vite de leurs managers, ne cherchent pas une forme de perfection managériale, mais visent plutôt une progression continue et régulière de leur ligne managériale. Enfin, la question du partage des fonctions et des responsabilités de management est désormais cruciale...

## **Au fond, le management de demain serait un art collectif ?**

Oui, le temps du manager charismatique, isolé dans

sa tour d'ivoire, enfant chéri des organisations, portant sur ses épaules le poids de toutes les responsabilités, est clairement révolu. Face à autant d'enjeux, de complexités, de compétences nécessaires, un homme / une femme seul(e) ne peut y suffire. Il doit s'appuyer sur des compétences différentes, dans ou hors de son équipe. Il peut et doit chercher des appuis, confier des missions, partager. Et donc bien sûr accepter de ne pas tout savoir, mais de savoir ce qu'il sait et ce qu'il ne sait pas, pour pouvoir déléguer et coordonner en connaissance de cause. Le manager du futur sera assertif et mature... mais ce ne sera pas un sur-homme !



**Michel Barabel**

**SciencesPo**  
EXECUTIVE EDUCATION

Enseignant, chercheur, auteur, conférencier, Michel Barabel est notamment directeur de l'Executive Master RH de Sciences Po Paris et directeur scientifique de deux certificats : « Manager à l'ère digitale » et « Management et leadership complexe ». Il dirige également différentes formations à l'IAE Gustave Eiffel (M2 GRHM, Licence LMI). Il est l'auteur ou le co-auteur d'une vingtaine d'ouvrages concernant l'innovation managériale, les compétences du XXI<sup>e</sup> siècle ou le devenir de la fonction RH.

# Construire une vraie culture de management dès l'origine !

Spin-off de Merck & co, le laboratoire Organon s'est mis en place très rapidement, pour un démarrage effectif en France en 2021. Avec aujourd'hui près de 11 000 collaborateurs dans le monde, et 180 en France, il a pu construire une culture moderne quasiment de toutes pièces, dédiée à la santé des femmes, vécue comme « un engagement quotidien ».

Stéphanie Houssin, DRH d'Organon France nous parle ainsi de cette expérience exceptionnelle qu'est la mise en œuvre d'une structure nouvelle, et de la culture qui va avec...

## **Comment se construit la culture managériale du nouveau laboratoire ?**

De façon très volontariste la culture a été une des premières priorités du Comité de Direction nouvellement créé, pour l'installer comme une composante clé de la performance et la rendre tangible par la définition de comportements du quotidien très concrets, qui sont partagés dans l'ensemble de l'organisation. Le groupe a défini six valeurs clés, autour de l'agilité, de la transparence, de la responsabilité, de l'expression personnelle, de la collaboration et de la diversité à partir desquelles nous bâtissons résolument une culture moderne, marquée par un esprit entrepreneurial.

L'objectif est vraiment de construire un laboratoire où l'on travaille différemment, de façon plus souple, plus rapide et où chacun peut apporter « sa pierre à l'édifice ».

## **Comment ces valeurs s'incarnent-elles concrètement déjà ?**

La diversité, par exemple, est faite déjà d'origines professionnelles très variées. 1/3 des équipes actuelles seulement viennent de MSD, tandis que les 2/3 restants sont issus de près de 60 entreprises différentes. Et 20% environ ne sont même pas issus

du monde pharmaceutique. Avec beaucoup de femmes, bien sûr... même au Comité de Direction où elles sont représentées à hauteur de 64% ! Et pour l'inclusion, nous multiplions les occasions d'écoute et d'expression des différents points de vue. Nos collaborateurs ont d'ailleurs exprimé un taux de satisfaction de 92% sur la thématique Diversité lors de notre première enquête interne.

## **En quoi les recrutements participent également de cette nouvelle culture ?**

Dans tous les recrutements que nous avons conduits, nous avons veillé à identifier les soft skills compatibles avec les valeurs du Groupe. Ce qui nous a amené à recruter sur des bases ouvertes, et à proposer ainsi de nombreux jobs – à tous les échelons, et même au Comité de Direction – à des personnes qui ne les avaient jamais exercés encore. Parce que nous sommes absolument persuadés que ce sont les soft skills de nos collaborateurs qui vont permettre l'agilité et l'engagement que nous recherchons, et pas seulement les expertises classiques éprouvées...

## **Dans ce contexte de création d'entreprise, comment se pense chez Organon l'équilibre présence / télétravail ?**



Nous avons cherché d'emblée un équilibre entre flexibilité pour tous et temps de présence sur site nécessaire à la création d'une vraie culture collective. Nous savons en effet que les collaborateurs ont envie de souplesse dans leurs modes d'organisation, mais nous savons aussi que l'esprit d'entreprise ne peut se construire qu'ensemble. C'est pourquoi nous avons élaboré une première charte de télétravail qui prévoit une journée de télétravail fixe pour tous, le vendredi, sur la base du volontariat, et vingt jours de télétravail flexibles par an, en plus, à la libre disposition des collaborateurs. A noter : le vendredi est aussi un jour « sans réunion », où chacun, chez lui ou sur site, peut prendre le temps de travailler d'autant plus sereinement. Bien sûr, dans des contextes de pandémie régulés par les directives gouvernementales, nous respectons les consignes officielles, soit 3 jours de télétravail par semaine aujourd'hui, mais en organisant un roulement par équipes de façon à toujours favoriser aussi les échanges nécessaires...

### **Que demande - pour vous - un management désormais hybride ?**

Je crois qu'un management hybride est un management encore plus exigeant au sens où, premièrement, il demande d'autant plus d'attention

à l'autre, à tous les autres, une vraie capacité d'écoute, un sens plus aiguisé des signaux faibles ; et deuxièmement il demande une capacité plus grande à créer et maintenir du lien dans l'équipe et avec l'entreprise dans son ensemble.

### **Comment voyez-vous ainsi le manager de demain ?**

Les modèles de management qui se dessinent aujourd'hui sont clairement des modèles au service de l'autre, de son développement, de sa progression personnelle. Le manager n'est plus un manager qui gouverne, contrôle et domine, mais, au contraire un manager qui aide, inspire, accompagne et fait progresser. Le leadership actuel est plus un leadership d'appui et de service. Question d'agilité bien sûr, car les équipes doivent être le plus autonome possible, mais aussi de réponse aux attentes des jeunes générations...



Stéphanie Houssin



Après 15 ans chez Sony et près de 5 ans chez MSD, Stéphanie Houssin a rejoint la toute nouvelle structure Organon France pour en assurer les responsabilités de HR Director. Sa mission : staffer et développer la nouvelle équipe, mais aussi installer très vite en interne une culture et des valeurs clés.



# Manager à distance pour quelle performance ?

**Le développement de modèles de management hybride tend à faire évoluer la fonction vers un management toujours plus à distance, d'équipes devenues largement virtuelles. Les équipes se rencontrent moins en effet, elles sont de moins en moins souvent ensemble au même endroit, et elles communiquent parfois en visio ou par messagerie... même quand elles sont sur le même site ! L'époque où une équipe était définie par une unité de temps et de lieu, dans une proximité physique permanente, paraît ainsi largement révolue. Il est donc légitime de s'interroger sur la meilleure façon de tirer parti désormais de ces nouveaux modes en termes de performance... Pour cela, nous avons posé 5 questions à Arnaud Trenvouez, R&D Program Manager chez PerformanSe.**

Une question ancienne... pour une réalité nouvelle !  
Le management à distance n'est pas un produit de la COVID 19. Le mouvement vers un télétravail partiel généralisé avait commencé bien avant, notamment dans les grandes organisations, et on trouve facilement en ligne sur le sujet des articles très documentés depuis 2005 au moins.

La question - en réalité - est probablement aussi ancienne que le management ! Qu'il s'agisse des armées de Jules César, des évêques dans les provinces ou du management des empires coloniaux à une époque où le bateau seul reliait des continents, les grandes organisations internationales ont toujours exigé un management à distance et ont su l'organiser. Mais il était jusqu'ici limité, généralement choisi, réservé aux équipes les plus mobiles et les plus motivées. Alors qu'il est devenu presque universel et s'est imposé très rapidement, même aux fonctions les plus simples et aux équipes les moins appétentes...

## Distance et performance : quel impact ?

En se généralisant, la question de l'impact de la distance sur la performance des équipes devient donc cruciale pour le manager. Or le lien direct distance / performance n'est pas si facile à établir en réalité. Les études disponibles sont pour le moins nuancées, voire contradictoires. Il n'y pas de supériorité explicite d'un modèle sur l'autre, car l'analyse diffère en fonction des critères retenus. Des modes à distance permettent ainsi des communications plus fréquentes, avec des contenus élargis, une circulation plus rapide et plus généralisée, sans parler des bénéfices pour chacun en termes de temps de transport, de disponibilité réelle et de concentration. Tandis que les modes présentiels restent essentiels pour créer ensemble. Les équipes centrées sur les tâches à accomplir peuvent être facilement plus efficaces à distance, les équipes centrées sur la relation au contraire. Ce que je fais seul devant mon ordinateur, je peux le faire chez moi, mais pas ce que je crée en groupe. A condition que la confiance nécessaire soit là bien sûr...



## La confiance comme facteur clé de succès ?

La confiance est toujours essentielle en management, mais elle prend en effet à distance une importance d'autant plus cruciale. Car les éléments les plus directs et les plus évidents de réassurance ont disparu. Comment faire confiance à ce que je ne vois plus ? Comment savoir ce que fait l'autre si je ne sais pas où il est ? Toute collaboration à distance demande ainsi plus d'autonomie pour chacun, de délégation explicite et de confiance réciproque. Or la confiance ne se décrète pas, ni ne s'improvise... elle se communique !

## Proximité, familiarité, continuité

D'où l'importance d'utiliser les temps de présence pour créer / recréer des référentiels communs. Plus je connais l'autre en effet, plus j'ai l'habitude de travailler avec lui, plus nous partageons un langage commun, plus facilement nous pouvons nous interfacer... même de loin. Pour bien travailler ensemble, il faut bien communiquer. Donc aussi bien se connaître...

## Communiquer, encore et toujours !

Dans tous les cas, une communication consciente et construite dans les équipes va s'avérer d'autant plus importante qu'il y a aujourd'hui moins d'espace pour des échanges informels. Elle va devoir s'adapter ainsi à des conditions plus exigeantes, rendre manifeste ce qui ne l'est plus, recréer des liens là où ils sont distendus, et s'assurer que l'isolement ne nuit ni à la santé des individus ni à la performance des groupes. Et parce qu'au-delà de la performance à court terme, il y a un enjeu clé d'affectio societatis global. Si l'on n'y prend pas garde en effet, un télétravail généralisé pourrait être sinon la porte ouverte vers une désaffection grandissante des collaborateurs, a fortiori les plus jeunes, et un désengagement majeur des organisations...



Arnaud Trenouez



**Docteur en sciences et techniques des activités sportives, et Responsable des programmes R&D au sein de PerformanSe, Arnaud Trenouez est un spécialiste des questions de performance collective.**



04.

# Étude

Référentiels de management :  
témoins et acteurs du changement !

**Construire et diffuser un référentiel de management, c'est une façon de constater une évolution... comme de la susciter ! Les mots n'y sont jamais choisis au hasard. Ils reflètent une époque, un état d'esprit, une ambition, idéalement une vision. Mais c'est aussi un moyen d'action bien sûr, un levier d'influence et de modélisation. Chaque référentiel est témoin et acteur à la fois.**

**Chez PerformanSe, nous connaissons bien les référentiels de management car nous aidons nos clients à les penser, les concevoir et les incarner, selon des méthodes innovantes et personnalisées, au plus près des idées, des valeurs, des mots clés qu'ils ont retenus. Aujourd'hui, nous avons donc eu envie de prendre un peu de recul, de confronter un ensemble de référentiels de management plus anciens et plus récents, et de regarder pour vous ce que ces mots disent au fil des années...**

### **Moins abstraits, plus vivants !**

Les référentiels « d'avant » sont souvent faits de quelques mots simples, noms ou verbes. Sur le modèle français historique fondateur « égalité, liberté, fraternité », on peut avoir ainsi cinq mots abstraits ou trois verbes d'action. Les mots employés sont souvent proches et peu distinctifs, au service d'une vision générique du management.

Dans les modèles les plus récents au contraire, on voit apparaître plus souvent de vraies phrases, des qualificatifs plus chaleureux, dans des modèles ainsi plus différents les uns des autres. Pour être plus concret, plus vivant, plus précis... et plus engageant !

### **Pour des valeurs masculines... ou des valeurs féminines ?**

Le modèle managérial ancien est incontestablement d'essence masculine et les référentiels en témoignent dans le choix de leurs vocables, et des modèles qui les sous-tendent. Il y est beaucoup question encore de « contrôle » ou de « pilotage », quand ce n'est pas de « franchise et fermeté ». On y lit aussi par exemple

« persiste dans la mise en œuvre de projets difficiles grâce à un suivi méthodique et vigilant », valorisant l'endurance et la ténacité.

Alors que l'ambition de leadership s'exprime désormais au travers d'un management / d'un manager que l'on veut « ouvert », « authentique » et « engagé ». Ailleurs, le manager « écoute et agit avec bienveillance », « crée les conditions de la coopération » ou « manage la performance sociale ».

Dans un modèle qui se veut ainsi plus yin, plus souple et plus « doux »...



### **Position fixe ou en mouvement ? Le management est-il un art statique ou dynamique ?**

Sans surprise, la tendance est bien sûr à l'innovation, et au développement de l'agilité.

Il y a 10 ans, dans un référentiel de management, « piloter », c'était encore parfois « organiser, gérer, contrôler » par exemple. Aujourd'hui il s'agirait plutôt de « promouvoir l'organisation et l'agilité ».

La vision de la fonction managériale se fait plus ouverte, plus mobile, plus tournée vers le mouvement, le devenir et l'adaptation. Les référentiels disent ainsi l'évolution progressive d'un statut de manager aux commandes, très vertical, qui tient les rênes, vers une position beaucoup plus souple et plus horizontale, d'animateur, de facilitateur et d'inspirateur.

Marquant ainsi le besoin de plus de transversalité dans les organisations, mais témoignant aussi de l'envie d'autonomie croissante des équipes concernées.

On trouve encore trace - dans la décennie précédente - d'items comme « sécurise son activité par une planification détaillée et minutieusement contrôlée », et pas encore ( ou moins clairement) « facilite et crée les conditions de la coopération ». moins clairement) « facilite et crée les conditions de la coopération ».

### **D'une vision technique... vers une vision holistique !**

On va trouver ainsi hier des items comme « prévoir, obtenir, gérer et optimiser les ressources », ou « déléguer avec méthode », au plus près de la fiche de poste détaillée et des attendus techniques associés. L'individu y est encore pensé comme un outil, un rouage dans une fonction.

Aujourd'hui, on pourra lire plutôt « exemplarité, solidarité, responsabilité » pour définir les trois qualités clés du nouveau manager (toujours le modèle français). L'individu manager est désormais totalement engagé dans tout ce qu'il est au service d'une fonction élargie, dans laquelle les soft skills sont naturellement devenues essentielles...

Très clairement, le manager de demain se doit d'être plus ouvert dans un monde plus mobile face à des individus plus autonomes. La question qui se pose alors devient : oui, mais comment les choisir, les former, les faire évoluer ? Car les mots changent plus vite que les hommes et les femmes en effet. Et qu'un manager à la fois « exemplaire » et « agile », « bienveillant » et « coach », qui donne du « sens » et s'engage de manière responsable » reste largement à inventer...

## **Pôle Emploi, 7 ans, 2 référentiels et beaucoup de changements !**

Pôle Emploi est à la fois une organisation très importante, avec plus de 5 000 managers sur tout le territoire, et une structure emblématique qui contribue elle-même largement aux questions d'employabilité. A ce double titre, son propre référentiel de management témoigne et participe d'une évolution majeure.

En 2014, le référentiel de management de l'organisation est construit selon 5 mots simples, positifs mais abstraits : Proximité - Confiance - Responsabilité - Performance - Simplicité.

Le résultat est clair, direct, épuré, mais pas très évocateur en réalité, ni très singulier non plus.

7 ans plus tard, le nouveau référentiel de management est constitué de 5 phrases vivantes : Inspire et construit une vision commune - Facilite et crée les conditions de la coopération - Responsabilise - Manage la performance sociale et opérationnelle - Développe les talents.

La vision du rôle et de l'enjeu du manager est ainsi beaucoup plus évidente... et beaucoup plus engageante !

Samantha Bregi et Christophe Labruyère, chargés de projet à l'Université du Management de Pôle Emploi, nous en disent plus en pages 18 et 19...

# Accompagner la transformation de la culture managériale !

Afin de doter ses managers d'une vision claire de leur rôle, de leurs compétences et de leurs zones de progrès tant au niveau individuel que collectif, Pôle Emploi a mis en place - avec le concours actif de PerformanSe - un dispositif complet d'évaluation des compétences managériales.

Samantha Bregi et Christophe Labruyère, tous deux chargés de projets à l'Université du Management, nous racontent ainsi l'expérience en détail...

## **Comment est né le recours au dispositif actuel d'évaluation et d'accompagnement des managers de Pôle Emploi ?**

Dans le cadre de sa démarche globale de compétences, Pôle Emploi a créé un nouveau référentiel de compétences managériales en totale adéquation avec son projet de transformation, appelé PPC pour Performance Par la Confiance.

A l'issue d'un vaste chantier collectif interne, nous avons ainsi redéfini cinq compétences clés pour les managers de Pôle Emploi aujourd'hui : « inspire et construit une vision commune », « facilite et crée les conditions de la coopération », « responsabilise » « manage la performance sociale et opérationnelle » et « développe les talents ». Et ce sont ces compétences qu'il nous a semblé important de pouvoir évaluer de la manière la plus objective possible, de façon à comprendre – individuellement et collectivement – quelles étaient les compétences à travailler, où, comment, pour quel recours à l'offre de formation interne...

## **Comment s'est déroulée la mise en place du dispositif ?**

A partir de cette base de compétences managériales clés, PerformanSe a identifié les critères de personnalité et de motivations à investiguer pour nous proposer un outil d'évaluation personnalisé.

Basé sur un questionnaire en ligne, à l'issue duquel est généré un bilan individuel, l'objectif de cet outil est d'aider le manager à prendre de la hauteur sur ses comportements, de développer sa connaissance de lui-même par une approche réflexive et de stimuler sa mise en mouvement par un entretien approfondi avec un consultant de PerformanSe.

Il a également permis de nourrir les échanges avec les n+1, dans le cadre d'un dialogue managérial renforcé sur le sujet des compétences. Et ces échanges ont été complétés par des réunions d'équipes dédiées pour partager, collectivement, les résultats agrégés au niveau de l'équipe.

### **Le dispositif a donc pour vous un double sens, individuel et collectif ?**

L'une des spécificités de notre dispositif est effectivement de permettre ainsi un double travail. Il y a bien sûr une dimension individuelle, classique, où chaque manager est incité à mieux comprendre ses zones de « confort » et ses zones « d'effort » par rapport aux compétences clés définies, et bénéficie en regard d'un accompagnement adapté personnalisé : formations, coaching, tutorat etc. Mais la passation systématique du questionnaire par la quasi-totalité des managers nous permet également de cartographier l'état des compétences – par régions ou par départements de l'organisation – avec une vision plus précise et permettant de s'étalonner par rapport à une population cible.

### **Quel premier bilan d'ensemble tirez-vous de l'expérience ?**

Aujourd'hui le dispositif est vraiment « rentré dans les mœurs ». Il a été très bien accepté par les équipes et constitue un socle de références communes. Il nous permet d'évaluer objectivement l'évolution de notre transformation managériale et appuie notre discours et nos pratiques en interne. La culture de management a évolué vers une culture plus collaborative, plus attentive à l'adhésion et au développement de l'autre.

Nous avons également apporté deux évolutions majeures au dispositif afin de donner plus de sens encore à l'expérience... La première consiste à refaire passer le test aux managers à l'issue de leurs plans d'accompagnement individualisés, afin de suivre et de mesurer les évolutions. C'est une occasion unique de constater vraiment le chemin parcouru... et l'efficacité du dispositif ! La seconde consiste à renforcer le conseil aux régions en fonction des résultats collectifs obtenus et de leur suivi dans la durée. Pour nous, l'outil mis en place est en effet un outil de conseil puissant pour accompagner la transformation globale de l'organisation... donc sa performance sociale et opérationnelle.



**Samantha Bregi**

Chargée de projet à l'Université du Management de Pôle Emploi

**Christophe Labruyère**

Chargé de projet à l'Université du Management de Pôle Emploi





# 05.

## Zoom outil

### **Manage-R par PerformanSe**

Parce que le management est toujours multidimensionnel !

En recrutement, comme en mobilité ou en développement professionnel, comprendre qui peut manager une équipe ou comment l'y former est un enjeu essentiel. Même si justement on ne « naît » pas manager, et qu'on le devient, la compréhension fine des atouts, des attentes, des limites, des motivations de chacun par rapport à la fonction managériale est clé pour la performance des équipes.

PerformanSe a conçu ainsi Manage-R, un outil complet au service de l'évaluation des profils en lien avec les fonctions de management.

### **Pourquoi un outil comme Manage-R ?**

Parce que les décisions concernant la sélection ou la formation des managers sont toujours très importantes pour une organisation, comme pour les individus concernés. Ces décisions ont donc besoin d'être éclairées, confortées, et aussi objectivées. Pour en faciliter la communication, éviter des prises de position trop subjectives, et limiter le recours aux stéréotypes trop souvent associés sinon aux fonctions de management (extraversion, charisme, etc.).

### **Comment l'outil a-t-il été construit ?**

A partir d'une réflexion très simple et très concrète sur les activités du manager et les attentes de l'organisation. Concrètement, un manager – dans la plupart des fonctions - ça fait quoi ? Quel rôle doit-il jouer ? Qu'est-ce qu'on attend de lui ? En s'appuyant aussi sur des modèles de personnalité bien sûr, nous avons défini ainsi un référentiel de compétences simple, mais complet et robuste, autour de 3 pôles distincts et complémentaires : management d'équipe, pilotage de l'activité et gestion des transformations.

### **A quoi correspondent les 3 dimensions qui structurent ainsi votre réflexion ?**

Elles correspondent bien sûr à 3 champs type de l'activité d'un manager, mais aussi à 3 étapes du développement de la fonction managériale au cours des décennies. La fonction « équipe » est la plus évidente et la plus ancienne, c'est la fonction naturelle de l'officier par rapport à « ses hommes » au combat. La fonction de « pilotage » vient ensuite, avec le développement de la planification, et le management par objectifs. La fonction de « management des transformations » est enfin la plus récente, dans un monde devenu beaucoup plus mobile, où l'agilité est souvent une composante essentielle du job aussi.



## Quel usage recommandez-vous d'un outil comme Manage-R ?

Un usage contextualisé ! Bien sûr les jobs de manager ne sont pas tous identiques, même si le terme est générique. Et on ne peut pas évaluer le chef de rang d'une brasserie comme le manager d'une équipe de consultants en innovation. Il y a des jobs pour lesquels les items de transformation seront très importants, et d'autres – plus classiques – dans lesquels ils seront mineurs. Il y a des contextes dans lesquels le pilotage de l'activité est clé, et d'autres dans lesquels tout est globalement défini par le cadre. L'outil ne décharge donc pas le n+1 ou le RH de toute réflexion sur le job, bien au contraire. Mais une fois défini les compétences clés attendues, il éclaire des profils, permet de comparer des candidats, dit pour chacun comment il se situe et quelles sont les zones de vigilance associées.

## Peut-on se contenter des seuls résultats pour évaluer un candidat ?

Non, bien sûr, l'outil demande aussi un usage partagé. Il dit bien en effet quelles sont les zones de confort, d'effort et de progrès du répondant, mais pas nécessairement ce qu'il sait déjà en faire... ou pas. On peut être naturellement très à l'aise dans la relation aux autres, par exemple, sans pour autant s'y consacrer vraiment. Ou moins naturel dans sa relation à l'imprévu, mais parfaitement capable pour autant – avec de la maîtrise et de la maturité - de gérer le stress nécessaire. A ce niveau, L'échange est indispensable. Il faut poser des questions, faire raconter des situations, pour mieux comprendre comment l'individu gère ses forces et ses limites. Les résultats seuls ne suffisent jamais à évaluer un individu, ni à prendre une décision structurante.

### Manage-R - 3 dimensions clé, 9 compétences associées.

#### Management des équipes

- Mobiliser son équipe
- Communiquer les enjeux stratégiques
- Développer ses collaborateurs

#### Management des activités

- Planifier et organiser les actions
- Conduire les opérations
- Soutenir la performance

#### Management des transformations

- Initier le changement
- Élaborer le changement
- Accompagner le changement



# Manager aujourd'hui ? Un regard de recruteur !

Le recrutement d'un manager est toujours un moment important... et délicat. Crucial en termes de réussite collective. Qui parle aussi des besoins, des attentes et des préjugés de chaque organisation...

Directeur d'équipes et « Serial recruteur » de managers au sein du Groupe Fed - premier groupe français indépendant dédié au recrutement temporaire et permanent spécialisé - Sébastien Charmille est bien placé pour nous en parler !

## Quel regard portez-vous sur les missions de recrutement de managers qui vous sont confiées ?

Leurs dimensions purement managériales me semblent encore très souvent sous-évaluées, dans les fiches de poste comme dans l'approche du recrutement. Pour un DRH, par exemple, on va s'intéresser à ses dimensions stratégiques, mais peu à la manière dont il manage ses équipes. Comme si le management allait de soi. Même pour des jobs de middle management, où la question est plus présente, c'est rarement ce qu'on nous demande de valider en majeur. Les expertises métier sont toujours plus prégnantes dans l'expression des besoins de l'entreprise recruteuse. Et même quand les soft skills sont considérées avec attention, ce sera plutôt en termes d'adaptation, de souplesse, d'innovation mais guère en termes de management. C'est toujours une dimension essentielle pourtant.

## Quelles sont pour vous les principales difficultés pour un manager aujourd'hui ?

La dimension hybride est un vrai souci. Gérer tout le monde à distance, c'est déjà une difficulté en soi, mais gérer en permanence des équipes qui sont là et d'autres qui ne le sont pas, c'est plus délicat encore. D'où l'importance pour moi d'organiser et de sacrifier

des vrais moments de partage sur site. Mais aussi d'être conscient que – à distance – la compréhension des non dits est moins évidente. De même que l'apprentissage. Dans beaucoup de métiers – dont le nôtre – l'initiation se fait beaucoup par l'exemple, en proximité. A distance, l'apprentissage sera plus difficile si on ne met pas en œuvre des moyens appropriés.

***« Manager c'est former.  
Et si on veut justement pouvoir  
manager de façon plus ouverte  
des collaborateurs plus  
autonomes qui travaillent plus à  
distance, la formation spécifique  
de chacun est d'autant plus  
importante. »***

## Alors, pour vous, comment manager au mieux en 2022 ?

En formant beaucoup ! On peut aujourd'hui construire des dispositifs très riches et très ouverts, en présentiel et en distanciel, avec du e-learning, du mentoring, du coaching etc. Manager c'est former. Et si on veut justement pouvoir manager de façon plus ouverte des collaborateurs plus autonomes qui

travaillent plus à distance, la formation spécifique de chacun est d'autant plus importante.

### **C'est ce que les jeunes générations attendent ?**

Les logiques sont vraiment très différentes. Les professionnels issus des générations ont l'œil rivé sur l'équilibre vie pro / vie perso, tandis que les profils des générations X ont été formés à la performance et au dépassement de soi. Le plus difficile... c'est de les faire cohabiter ! Les deux logiques sont cohérentes, mais chacun observe l'autre avec méfiance. Ce qui va demander beaucoup de doigté aux managers, de compréhension... et d'explications !

**« Trop de recrutements échouent pour des raisons qui tiennent moins au candidat qu'à la manière dont il n'a pas été intégré, ou mal, ou à peine. »**

### **Et si vous aviez un conseil à donner à un DRH concernant ses recrutements de managers ?**

Ce serait de soigner l'intégration. Pour des jobs de managers, mais pas seulement, trop de recrutements échouent pour des raisons qui tiennent moins au candidat qu'à la manière dont il n'a pas été intégré, ou mal, ou à peine. A fortiori en COVID et en télétravail, où beaucoup d'on-boarding ont eu lieu à distance. Intégrer un collaborateur, ce n'est pas lui faire parvenir un ordinateur portable et des codes d'accès ! La qualité d'accueil et de suivi de l'intégration est essentielle, dès la signature, avant même l'entrée officielle. Je vois trop de candidats – laissés dans le silence – qui profitent de leur préavis pour renégocier avec leur employeur actuel, ou poursuivre leur recherche d'emploi. Dans un monde très mobile, avec des candidats facilement zappeurs, le défaut de suivi d'intégration peut-être rapidement rédhibitoire.

### **Soigner l'intégration... Mais aussi la sortie ?**

Oui. Car ce qui est vrai pour l'on-boarding l'est aussi pour l'off-boarding. Le départ d'un collaborateur est un moment sensible également, qui doit être piloté avec finesse. Parce que si le collaborateur était apprécié, préserver avec lui une relation de qualité fait sens pour tous. D'autant qu'il peut demeurer un ambassadeur de l'entreprise mais éventuellement un futur collaborateur, le fameux « salarié boomerang ». Et s'il doit partir de façon plus brutale, les équipes peuvent s'en inquiéter si rien n'est dit. Dans tous les cas, la communication associée ne doit pas être bâclée.



**Sébastien Charmille**



**Au sein du Groupe Fed, Sébastien Charmille dirige aujourd'hui trois entités, spécialisées dans les métiers suivants : Ressources humaines (Fed Human), maîtrise d'ouvrage et services immobiliers (Fed Immobilier) et du BTP (Fed Construction).**

**En s'appuyant sur une équipe de 15 consultants, Sébastien Charmille supervise plusieurs centaines de recrutements par an, suivant un modèle original où, le cabinet spécialisé met à disposition de son client un recruteur unique dédié. Celui-ci gère tous les types de missions (Intérim, CDD, CDI), tous les types de poste (middle ou top management) et via toutes les approches (annonce ou approche directe).**



# La diversité est encore un long chemin...

Qu'on parle plutôt d'égalité des chances, d'inclusion ou de diversité, qu'on pense plutôt genres, races, religions ou orientations sexuelles, la question de l'accueil et de la valorisation de la différence reste une question sociétale essentielle, qui impacte directement les organisations.

Pour réfléchir ainsi à la question du management de la diversité dans les entreprises, des freins et des leviers associés, nous avons interviewé pour vous l'une des spécialistes de la question en France, Isabelle Barth, professeure à l'université de Strasbourg.

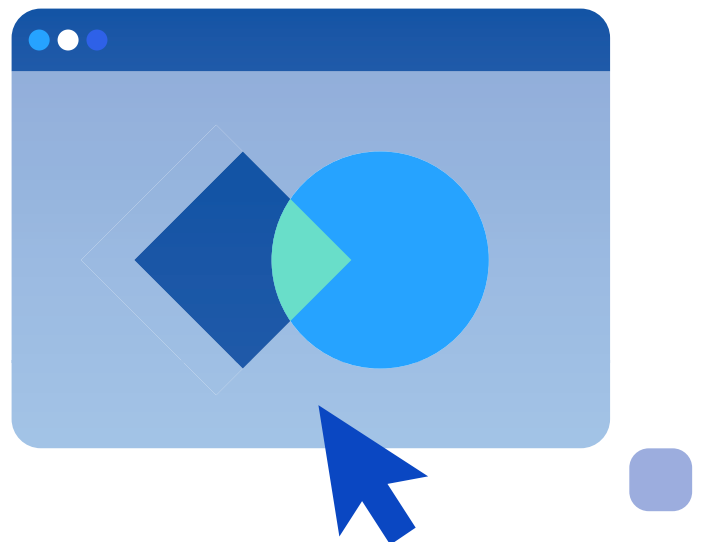
Pour vous, comment se présente la situation aujourd'hui en termes de diversité dans les organisations ?

La situation est presque paradoxale. D'un côté il y a de vraies avancées, des paroles vraiment libérées, de l'autre la situation semble stagner. En termes d'égalité des salaires entre hommes et femmes, par exemple, malgré les lois, les engagements et les discours, l'écart demeure, année après année. La loi progresse plus vite que les comportements. Et parmi les 40 patrons du CAC 40... il n'y a que deux femmes. On est bien loin de la parité !

Qu'est-ce qu'on peut espérer à court terme ?

Une amélioration continue, étape par étape... dans un domaine aussi sensible et systémique, il ne peut y avoir de réponse magique. Il faut rester vigilant, impliquer les managers au plus haut niveau possible, tenir bon et faire respecter les règles, sans concession. La loi donne des cadres très clairs, elle doit être respectée, le management peut et doit s'appuyer ainsi sur des règles incontestables. On ne peut pas attendre que ceux qui exercent le pouvoir et en tirent les avantages qui vont avec, y renoncent de leur plein gré.

**« Pour les organisations, il y a un véritable ROI potentiel à parier sur l'inclusion. »**



## Qu'est-ce qui pourrait donner envie aux organisations d'aller plus vite ou plus loin ?

Il est très important que chacun comprenne que la manière dont l'entreprise assume son rôle sociétal fait partie intégrante de son image, et contribue directement à sa valeur perçue et à son attractivité. D'autant que les jeunes générations y sont très sensibles. Mais aussi qu'il y a un véritable retour sur investissement (ROI) potentiel à parier sur l'inclusion ! On a pu démontrer qu'une approche juste de la diversité crée des climats internes plus équilibrés quand on parie sur l'intergénérationnel, des prises de risque plus pertinentes et mieux mesurées quand on observe la parité femmes-hommes, ou encore une baisse significative de l'absentéisme quand on intègre des personnes handicapées...

## Les jeunes générations vous semblent-elles réellement plus inclusives ?

Oui, dans leurs discours et leurs approches, pas toujours dans leurs comportements réels. Dans les ESC par exemple – effectivement très égalitaires aujourd'hui en termes de répartition hommes / femmes dans les promos, les salaires restent encore inférieurs pour les femmes d'environ 12%... dès la sortie de l'école ! On mesure ainsi d'autant mieux la difficulté de l'exercice, et le chemin qui reste à parcourir...

## Au fond, ce serait quoi l'objectif final ?

Je dirais... une totale indifférence... à la différence ! Que ces questions ne soient simplement plus des questions, qu'elles soient suffisamment intégrées, en profondeur, pour qu'on n'ait plus besoin de les aborder comme telles. Mais il faudra du temps, beaucoup de temps encore. Car on voit bien que l'apprentissage sur ces questions commence très tôt en réalité, dès la petite enfance. L'entreprise hérite de visions, de croyances sur les genres, les races ou les rôles qui sont fabriquées très en amont dans l'éducation des enfants, en famille ou à l'école. C'est là qu'il faut agir, d'abord et sans attendre.



Isabelle Barth

Université  
de Strasbourg

Professeure agrégée des Universités, Isabelle Barth enseigne aujourd'hui les sciences du management à l'Université de Strasbourg, après avoir longtemps managé elle-même, notamment dans l'univers de la formation. Elle a ainsi dirigé l'EM Strasbourg Business School, ainsi que l'INSEEC Grande École.



# Concilier performance sociale et performance opérationnelle !

**La crise sanitaire, le développement du télétravail, les nouveaux modes d'organisation des lieux de travail, comme les attitudes des nouvelles générations face à leurs jobs, ont nécessairement fait évoluer le rôle des managers. Vers un management plus souple, plus transverse, plus hybride bien sûr, mais aussi toujours plus soucieux de « care », de l'autre, de ses besoins et de ses attentes. Pour autant, les impératifs de performance opérationnelle n'ont pas évolué. Les actionnaires, les marchés, les consommateurs ne sont pas devenus moins exigeants... Alors, comment faire ? Comment apprendre à concilier ainsi chaque jour performance sociale et performance business ?**

**Sans préjuger de la complexité d'un sujet par nature multidimensionnel, nous aimerions conclure ce Livre Blanc dédié au management du XXI<sup>e</sup> siècle avec quelques convictions fondatrices :**

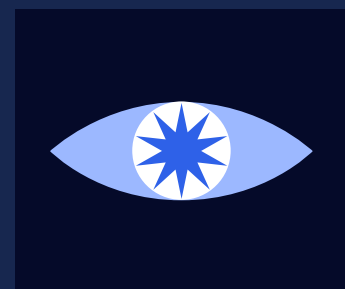
Il nous semble ainsi essentiel de ne pas opposer performance sociale et performance financière. Ni cynisme, ni angélisme, la voie du succès est une voie du milieu, soucieuse des équipes comme des clients, des actionnaires comme de l'environnement. En cultivant la conviction positive et raisonnée que l'attention portée aux hommes peut et doit être source de rentabilité durable pour tous.

Si cette attention est due par les managers à leurs équipes en effet... l'organisation toute entière la doit aussi à ses managers. Le soin doit être partagé tout au long de la chaîne de valeur et de commandement. Il y a une chaîne vertueuse d'attention réciproque à construire et à défendre. Sinon la posture de

manager sera durablement intenable, sous le feu de trop d'exigences simultanées.

Mais ce qui suppose sans doute de redéfinir aussi... l'idée même de performance ! Il y a longtemps que l'on sait déjà les limites et les dangers d'une exploitation trop court-termiste de données trop exclusivement financières. La performance durable d'une organisation ne peut pas se mesurer aux seuls indicateurs de court terme. Sinon il n'y a pas de développement possible des hommes, pas de fidélisation des talents, pas de co-construction cohérente... donc pas de management ?

Car c'est bien un nouveau mode de management qu'il nous faut inventer aujourd'hui tous ensemble pour les décennies qui viennent et les défis qui vont avec, pas juste une manière de gérer au mieux les contraintes nées de la pandémie. Et ces nouveaux modes de management – plus ouverts, plus inclusifs, respectueux de collaborateurs plus autonomes – supposent du temps, du recul, de la confiance et de la lucidité...







Editeur de tests et expert en psychométrie, PerformanSe est le spécialiste de l'évaluation et du développement des soft skills.

Depuis plus de 35 ans, PerformanSe fonde son expertise sur la connaissance de l'individu au travail, avec la conviction que cette connaissance est essentielle et a une contribution élevée dans la performance de l'entreprise.

Avec une large gamme de solutions d'assessment et de prestations de conseil, PerformanSe accompagne chaque année plus de 1500 clients en France et à l'international, sur leurs projets de recrutement, de gestion des compétences et de développement individuel et collectif.

## Merci aux contributeurs de ce livre blanc :



