

La chasse à l'exemplarité

Du modèle de manager exemplaire au modèle de manager inspirant

Karine Lair - Directeur de département au sein de Leroy Consultants

Il semble y avoir consensus sur la nécessité d'introduire la valeur de l'exemplarité dans chaque formation, charte ou convention managériale.

Le manager devrait être exemplaire. Il devrait être exemplaire au niveau de l'expertise puisque c'est souvent cette reconnaissance de compétences qui le conduit vers ses fonctions managériales. Il devrait être irréprochable dans la relation humaine, en maîtrisant les techniques de communication (écoute, feed-back, ...) et la gestion des émotions, les siennes comme celles des autres. Il devrait atteindre, voire dépasser, ses propres objectifs et soutenir son équipe pour qu'elle aussi réussisse. Il devrait être à la fois proche de la gouvernance, qui fixe la stratégie de l'entreprise, et près de ses équipes qui traduisent au quotidien cette stratégie en mode opérationnel. Il devrait être courageux, ambitieux, respecter et diffuser les valeurs du groupe. En un mot il devrait être un modèle !

Cette figure d'exemplarité, pourtant tant mise en exergue, est d'une part lourde à porter et d'autre part, elle semble être maintenant limitante.

En effet, pendant de longues années, quand le manager était le « chef » qui se dédiait intégralement à sa charge professionnelle, ce comportement semblait logique. Il relevait d'un relent freudien lié à la figure paternelle, autoritaire et répondait à des besoins d'organisation hiérarchique pyramidale.

Aujourd'hui les leviers du management ne sont plus les mêmes. L'autonomie, la prise d'initiative, la créativité, le fonctionnement matriciel ou en réseau, la construction d'une identité professionnelle différenciante sont les facteurs de réussite pour l'entreprise et donc pour les collaborateurs. Si ces facteurs ne le sont pas encore pour certaines entreprises, ces dernières seront très rapidement contraintes à une transition de modèle.

De plus, la notion d'exemplarité dans les comportements managériaux peut être antinomique avec la fonction par la complexité des interactions. Un comportement exemplaire dans un contexte, peut dans un autre, devenir un contre exemple.

Eriger le manager en exemple atteint alors sa limite. Il est donc certainement nécessaire de démanteler ce lieu commun et de reconstruire une nouvelle approche, approche qui permet à la fois de donner des repères aux collaborateurs et qui ouvre aussi plus fortement à l'altérité.

Etre exemplaire, c'est être parfait. Les actions menées et les décisions prises par le manager sont les bonnes, « il sait ».

En tant que collaborateur, comment trouver le courage ou même le réflexe d'émettre des avis ou des opinions différentes du manager ? Comment aider ce dernier à réinterroger le système qui pourtant, dans l'environnement actuel, doit être régulièrement repensé ? Comment imaginer, même un instant, qu'il aurait besoin de son équipe pour l'aider à appliquer opérationnellement une stratégie ?

L'expression même de ces interrogations ébranle déjà le concept d'exemplarité.

La complexité actuelle, quels que soient les secteurs, des processus de conception, production, diffusion et organisation en entreprise, conduit inévitablement à des logiques de co-construction avec les équipes.



Karine Lair

Directeur de département au sein de Leroy Consultants. Professionnelle des ressources humaines depuis 15 ans dont 8 ans en entreprise. Chez BPI group, depuis 2002, Karine Lair intervient dans la gestion de projets complexes et à enjeux ainsi que sur les sujets de performance managériale et de développement des talents.



Ainsi même si le manager reste le décisionnaire final, il doit savoir exprimer ses doutes et ses craintes. Il peut dire « je ne sais pas », « je ne sais plus ». Il peut alors se tourner vers son équipe et identifier avec elle des solutions alternatives.

Dans un tel cas l'équipe y voit alors une occasion de participer, d'être valorisée, de se distinguer voire d'apporter un support humain à un manager lui-même reconnu pour son humanité. Ce qui pourrait être perçu comme un signe de faiblesse est en réalité un signe d'humanité.

Certains reconnaîtront là un mode de management participatif. La réelle différence, et elle est importante, est que le mode de management participatif est une méthode affichée et pensée pour porter un projet en commun. Elle demande de la réflexion, de la structure. Il s'agit d'une technique qui manque de spontanéité et parfois de nécessité. Pourtant, de la nécessité ou de la contrainte naît la créativité collective.

L'expression du sentiment d'impuissance ponctuel du manager permet cette spontanéité. Cette dernière incite le manager à être plus ouvert aux propositions exprimées. Effectivement, il recherche ici un réel chemin alternatif.

Etre exemplaire, c'est être un modèle. Le seul modèle viable est celui qui est estampillé par l'entreprise. L'exemplaire original est à reproduire.

Si le collaborateur fait partie d'une minorité, alors comment peut-il se projeter ? Quelle peut être sa place à terme dans la structure où les managers sont si uniformes ? Qui peut-il donc prendre comme exemple pour réussir et faire réussir son entreprise ?

La fin de l'exemplarité managériale conduit ainsi à s'appuyer non pas sur un profil mais sur une multitude de profils. La structure réinterroge les processus de recrutement, de promotions internes, évite les cooptations à la mode lors des pénuries de compétences, si discriminantes à terme. En effet ces cooptations sont de véritables machines à reproduire, elles reproduisent les mêmes personnalités et les mêmes modes de fonctionnement.

La diversité des managers aussi bien dans leur identité personnelle que dans leur style managérial introduit alors un champ des possibles plus large pour chacun. Ainsi peut-il construire son propre modèle d'exigence et le confronter aux attentes de l'entreprise.

Etre parfait, c'est le summum de l'excellence ; le zéro défaut incarné.

En tant que manager si vous n'avez jamais connu ou reconnu l'échec, comment pouvez-vous comprendre et soutenir vos équipes lorsqu'elles le rencontrent ? Comment les aider à se relever, à en déduire les enseignements nécessaires et reprendre de l'énergie pour repartir ? La bienveillance et l'empathie ne sont pas des qualités innées, elles sont issues de sa propre capacité à se projeter, à compatir notamment en référence à son vécu.

Le manager a le droit à l'erreur. Il serait utopique voire malhonnête de lui faire porter le poids d'être parfait. Au contraire, cela renforce son humanité et sa compassion, qualités devenues indispensables dans le management.

La grande majorité des erreurs faites en entreprise par les collaborateurs ne sont pas à sanctionner. Elles sont à souligner dans l'optique d'identifier les conséquences et de trouver avec le salarié la solution appropriée. Le manager tire avec le collaborateur les enseignements de cette expérience et permet à ce dernier d'emmagasiner l'énergie nécessaire pour repartir. Il lui donne le droit à l'erreur car c'est dans la prise de risque que les réussites se réalisent. Il renforce auprès du collaborateur la confiance et l'estime de soi.

Etre exemplaire, c'est être une référence d'expertises et de compétences techniques

La majorité des managers ont été promus sur la base de leurs connaissances : le meilleur expert devient le manager de l'équipe.

Il intègre alors dans ses fonctions d'autres rôles et d'autres missions (organisation, planification, communication, gestion des conflits, ...). S'il ne veut pas frôler le burn out,

(1) <http://www.institut-leadership-bpi.com/publications/enquetes/64-les-salaries-evaluent-leur-manager>



il devient alors très vite dépassé dans son expertise. Pourtant, est-ce vraiment bien le rôle qu'il faut lui attribuer ?

Au regard des environnements actuels des entreprises et dans la plupart des métiers - il peut y avoir des exceptions - le manager qui n'est pas un chef d'équipe doit se défaire de cette attribution.

Pour illustrer ce propos, je reprendrais le discours d'introduction d'un nouveau directeur informatique au sein d'une filiale d'un grand groupe français. Ce discours, destiné à l'équipe, commence ainsi :

« Je suis votre nouveau directeur informatique. En informatique, sachez que j'en sais un peu plus que la moyenne des Français sur le sujet mais pas tant que ça. Je compte donc sur vous. Par contre, mon métier est le management. Et là, vous pouvez compter sur moi ! ».

Face à une équipe d'informaticiens dont on sait que la compétence technique est parfois érigée en dogme, cette introduction est à la fois courageuse et juste.

Le manager doit éviter le rôle de chef d'équipe et se diriger vers un management de processus. Cela implique qu'il puisse transmettre ses savoirs et ses expertises à ses collaborateurs et ce dès sa prise de fonction. Le cas échéant, il pourra s'appuyer sur ceux qui ont cette expertise. Le collaborateur deviendra alors dans ce domaine ... meilleur que lui.

Etre exemplaire, c'est être sans faille.

Le manager pour être sans faille apparente met en place son masque social. Il communique avec certains éléments de langage, réfléchit sur le poids des mots, mais également à sa « posture ». Il communique sur le mode professionnel et gère avec grande maîtrise ses émotions notamment les plus négatives (colère, tristesse, agressivité) par peur de démobiliser.

L'équipe le perçoit alors avec distance et distanciation. Il est d'un autre monde, un monde fait de politique, de contrôle et de manipulation managériale.

L'authenticité ne fait pas bonne entente avec l'exemplarité. Être authentique c'est être vrai et être vrai c'est être imparfait.

Robert Sutton, professeur de management à la Stanford Engineering School montre l'impact des dérives comportementales en entreprise et présente de nombreux exemples de personnalités dirigeantes. Ainsi raconte-t-il à travers de multitudes d'exemples, que Steve Jobs - PDG d'Apple - est caractériel, capricieux, colérique, insultant. Si ses collaborateurs supportent avec difficultés ses excès d'humeur, ils disent également n'avoir jamais rencontré un homme aussi créatif. Le resterait-il s'il devenait exemplaire ? Apple serait-il le leader, le précurseur et le grand innovateur sur son secteur, si son patron était exemplaire ? Il conclut son ouvrage en avouant que malgré les défauts de caractère de certains dirigeants ceux-ci sont de vrais atouts pour leur entreprise.

Il est évident que démanteler la notion d'exemplarité managériale n'équivaut pas à déresponsabiliser les encadrants sur les éléments non négociables, tels que :

La conduite d'une pratique honnête dans les affaires vis-à-vis de la structure, des acteurs qui la compose est essentielle. Il s'agit davantage d'une valeur puisqu'elle s'inscrit dans le respect de la législation (civile ou d'entreprise) qui doit d'ailleurs être tenu par tous dans l'entreprise. Un manager dérogeant à cette règle ne pourrait ni être maintenu en fonction ni être maintenu dans l'entreprise.

Le respect de l'éthique et de la déontologie est également indispensable. La dernière crise économique a pointé du doigt le risque que les marchés financiers ont fait courir à l'économie réelle.

À ces deux points, nous pouvons ajouter l'identification des réelles motivations qui conduisent un salarié à demander ou à accepter des responsabilités managériales dans le but de favoriser le goût du « pouvoir pour » et non du « pouvoir sur »⁽¹⁾. Faire l'expérience du pouvoir constructif et collaboratif peut être porteur de sens et d'actions.

(1) Concept de François Délièvre dans Le métier de coach, éditions Eyrolles, mars 2010. L'auteur conçoit l'existence du pouvoir non pas en soi mais dans la manifestation d'un cadre de relation. Le « pouvoir sur » s'exerce lorsqu'un individu utilise ses capacités ou sa position pour contraindre un autre individu. Le « pouvoir pour » est le pouvoir nécessaire à la pratique du coach et des managers coaches, il conduit l'individu à utiliser ses capacités et sa position pour satisfaire au mieux les besoins d'autrui (individu et / ou structure).



Quand le manager exemplaire laisse sa place au manager inspirant

Le contexte actuel ouvre les portes à un nouveau modèle de manager. Le manager exemplaire laisse la place au manager inspirant.

Ce dernier présente des compétences comportementales qui permettent d'entraîner l'ensemble du corps social de l'entreprise vers une même vision et avec le même sens.

Son optimisme n'est pas le signe d'un manque de lucidité mais une capacité à entraîner, à donner envie à chacun de se dépasser. Cette qualité lui permet dans des environnements fluctuants et incertains de mobiliser les énergies de toutes les strates de l'entreprise, et ainsi de (re)donner confiance à ses clients ou aux marchés.

La créativité ou la capacité du manager à susciter cette confiance lui laisse la possibilité de promouvoir la culture de l'innovation. Ainsi génère-t-il un système où l'innovation se répercute sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'organisation et devient une pratique intégrée dans les réflexes de chacun tout en préservant leurs identités.

Le manager inspirant se laisse et permet le droit à l'erreur, la prise de risque dans l'application de nouvelles modalités de production ou de construction de solutions.

Il est attentif à la diversité, à la nécessité de construire des équipes composées de membres qui se complètent et qui puisent dans la richesse de chacun.

Il sait en effet que privilégier ce moyen permet d'optimiser les co constructions de solutions, facteurs de réussite dans des contextes de plus en plus concurrentiels.

Il a une réelle conscience de lui-même, de son mode de fonctionnement et une capacité à s'auto évaluer. Cette prise de recul lui permet à la fois d'allier son besoin d'authenticité et la nécessité de grandir après chaque expérience.

Le manager inspirant trouve sa place au regard des nouveaux enjeux d'entreprise. La cohabitation de différentes générations (génération Y, Seniors), les marchés mondialisés et concurrentiels, les cycles de crises ou de turbulences de plus en plus courts ne permettent plus d'ériger les individus en exemples. En effets, ces derniers sont soit rejetés par les acteurs (collaborateurs, clients) soit rendus rapidement désuets par leurs environnements.

Alors, à quand la charte managériale engageant chaque manager à travailler sa posture de manager inspirant ?

Karine Lair 



L'Institut du Leadership est le think tank créé en 2009 par BPI group.

Espace de réflexion, d'échange et d'innovation, de débats d'idées autour de trois domaines d'expertises : le leadership, le management des hommes, la gouvernance des organisations.

L'institut du Leadership vise à :

- ▶ contribuer au développement de l'innovation du management ;
- ▶ capitaliser et promouvoir les meilleures pratiques en matière de management des hommes, des organisations et des modes de leadership ;
- ▶ aider les dirigeants et les managers à appréhender l'évolution de leur environnement.



Premier groupe indépendant de conseil en ressources humaines, management et organisation.

Des consultants partout dans le monde pour qui la réussite des entreprises et des organisations est indissociable de la réussite des hommes et des femmes qui les font vivre.

BPI group intervient aux côtés des dirigeants de l'entreprise ou des administrations publiques sur toutes les stratégies de changement d'organisation, de management, d'emploi.

Une conviction a toujours guidé ses consultants : «dès lors que des problématiques humaines sont en jeu, explique Claude Paoli, président-directeur général, il n'y aura jamais de solutions « prêt-à-porter » viables sur la durée, mais au contraire un devoir de créativité, d'innovation, d'implication, d'écoute et de respect dans la concertation avec tous les partenaires sociaux».

Les consultants de BPI group partagent les mêmes valeurs partout dans le monde, leurs pratiques s'enrichissent d'expériences et savoir-faire qui ne connaissent pas de frontières, leurs services sont toujours adaptés au contexte local et à la réalité spécifique de chacun de leurs clients, individuel ou entreprise.

© BPI group 

Les articles peuvent être reproduits tout ou partie avec citation de la source.

Siège : BPI - 16, rue Vivienne
75002 Paris