



**Intercultural school**  
Talents pour le monde

## **ÉPREUVES D'ADMISSION**

### **MANAGEMENT INTERCULTUREL**

**Eté 2021**

**FRANCAIS**

Source : Harvard Business Review

# Le self-management passe par l'excellence managériale

Le 26/04/2021

par **Bernard Marie Chiquet**

La mise en place d'un pouvoir constitutionnel est l'une des clés pour aider les managers à se concentrer sur la création de valeurs et la création de leaders.

En accompagnant et en observant pendant plus d'une décennie des dizaines d'entreprises (en France et dans le monde) **ayant mis en place un management constitutionnel** comme **l'holocratie**, l'institut iGi a pu mettre au jour le concept d'excellence managériale. Ces travaux de recherche ont permis de révéler la difficulté dans laquelle se trouvent beaucoup de dirigeants et de managers, égarés entre le management qu'ils connaissaient jusqu'alors et ce nouveau management constitutionnel.

Sans surprise, il en va de même pour leurs collaborateurs qui, sans repères, se retrouvent parfois en souffrance ou convaincus qu'ils peuvent faire ce qu'ils veulent, quand ils ne restent pas figés sur leur fonctionnement habituel. Nos travaux nous ont également permis de comprendre la nécessité d'accompagner les collaborateurs **dans leur changement d'identité** en tant que leaders de leurs activités (souvent appelés « rôles ») et de s'assurer qu'ils s'approprient correctement ces nouveaux concepts clés tels que la création de valeurs, la raison d'être, la relation client-fournisseur ou encore la tension dynamique.

## Vers un management augmenté

Les recherches sur l'excellence managériale nous ont ainsi menés à la conclusion suivante : il est nécessaire de donner vie à une nouvelle forme de management, un management augmenté. Cela commence toujours par l'accompagnement de chacun vers sa nouvelle identité. Et c'est cette nouvelle identité, le changement de posture requis et l'acquisition de nouvelles compétences que nous avons appelé « excellence managériale ».

Ainsi, chez Zappos, où les managers, souvent rodés à l'autonomie et à la prise de décision, se sont rapidement accommodés à la nouvelle organisation, sans trop prendre conscience du fossé qui menaçait de se creuser entre eux et les collaborateurs. Cet optimisme initial a rapidement été rattrapé par la réalité. Leur constat : on ne peut laisser les équipes se débrouiller seules pour prendre en main le leadership sur leurs rôles pendant les premières

années qui suivent **l'adoption d'un pouvoir constitutionnel**. C'est de cette réalité que Tony Hsieh, fondateur de Zappos et dirigeant visionnaire, a finalement pris conscience.

**Le même constat a été fait par Bénédicte Dekeister, P-DG de Winpharma** dès 2018, après deux ans de pratique de l'holocratie lorsqu'elle nous a demandé d'intervenir afin d'accompagner le management vers l'étape suivante. **Bilan quasi identique chez Biocoop-Scarabée** avec Isabelle Baur, sa présidente, et Hugo Mouraret, son responsable de la transformation organisationnelle et humaine, pour qui nous avons créé un cursus de formation à l'excellence managériale et identifié la nécessité de circonscrire le lien de subordination. Forts de ces constats, nous avons travaillé sur le diagnostic et avons découvert la nécessité pour les managers d'aller vers cette excellence managériale, qui gravite autour de deux polarités différentes, mais indissociables. La première est la création de valeurs, c'est-à-dire la capacité d'un manager à inscrire son action dans les pas d'un « entrepreneur », à voir les activités qu'il gère avec son équipe comme une entreprise à part entière. La seconde polarité de l'excellence managériale consiste à faire du manager un créateur de leaders, bien différent de celui qui prenait soin de collaborateurs suiveurs jusque-là.

L'excellence managériale appelle chaque manager à épouser ces deux polarités nécessaires à toute organisation qui tend vers le self-management, pour que l'entreprise exprime davantage sa raison d'être, **son potentiel créateur de valeurs**. Pour autant, difficile, en l'état, de demander à chaque manager d'être capable de concilier ces deux polarités. D'ailleurs, le président fondateur d'une autre entreprise que j'accompagne a fait un choix fort : chaque cercle qui compose l'organisation dispose de deux leaders de cercle, un pour chaque polarité. On le voit, faire le choix d'un management constitutionnel pour aller vers le self-management induit un changement d'identité du management, tourné vers la création de leaders et la création de valeurs à tous les niveaux. Un management et un self-management tendus vers une seule finalité : **manifester davantage la raison d'être de l'entreprise**, la création de valeurs.

Trois profils de managers à identifier

Mais, pour cheminer vers ce système aux fondements réinventés, il convient d'accompagner les managers dans ce changement d'identité. A ce titre, on peut identifier trois profils types :

**1. Le manager empathique.** Ce manager a une forte sensibilité humaine. **Il prend soin de ses collaborateurs et de leurs besoins**, parfois même avant qu'ils ne les expriment. Bien intentionné, proche et apprécié de ses équipes, il peut souvent prendre une posture de sauveur. Pourtant, ce style de management ne permet plus de faire évoluer les collaborateurs vers plus d'autonomie et de responsabilité. Au contraire, cette posture devient un frein. Tout bien intentionné qu'il soit, ce manager va à rebours de ce qui pourrait permettre d'aller vers le self-management, la création de leaders. Il vit une véritable crise d'identité, Mon accompagnement consiste à favoriser un changement d'identité, en offrant des illustrations

concrètes de ce qu'il peut devenir, au regard de ses talents et d'histoires vécues par d'autres. Ce manager veut-il continuer à être un leader qui aide et prend soin de suiveurs, ou un leader qui crée d'autres leaders ? S'il accepte d'épouser cette nouvelle identité, il se mettra en mouvement naturellement. Un bon accompagnement (tant sur la posture que sur les outils), lui permettra de cheminer vers ce nouvel idéal – créateur de leaders.

**2. Le manager expert.** Celui-ci regrette souvent d'être devenu manager, se sent devenir de plus en plus incompetent parce que de plus en plus éloigné de ses zones d'expertise d'antan, dans lesquelles il se sentait créateur et apporteur de valeur ajoutée. Il est ce dirigeant de magasin de la distribution qui s'est vu récompensé de ses qualités dans la vente par un poste de patron. De commercial à 100 %, il est devenu 100 % manager, un patron stressé qui lutte pour se sentir à la hauteur. Initialement inquiet des nouvelles fonctions managériales induites par le management constitutionnel, il comprend rapidement qu'il peut redevenir l'excellent commercial qu'il était avant d'être dirigeant, **exprimer son talent au profit de l'entreprise** et redevenir créateur de valeurs.

**3. La manager entrepreneur.** Ce profil de manager parle souvent de créer sa propre entreprise sans vraiment y arriver ou même s'en donner les moyens. Il convient alors de lui proposer de **devenir entrepreneur d'une mini-entreprise** créatrice de valeurs, constituée par les activités (rôles) qu'il gère avec son équipe. Il peut devenir cet entrepreneur créateur de valeurs qu'il a toujours voulu être, sans avoir à quitter l'entreprise.

Avec cette nouvelle organisation, le manager change d'identité en devenant entrepreneur créateur de valeurs, créateur de leaders ou simplement créateur de valeurs dans ses rôles.

La barre est haute pour ce nouveau manager, leader de cercle, qui est attendu simultanément sur ces deux polarités. L'expérience montre que, même dans le cas où ce manager possède ces deux compétences, il lui est très difficile de gérer ces polarités simultanément. Comme ce dirigeant, tourné vers le business, possédant également une grande sensibilité RH. Au cours d'une de mes formations à l'excellence managériale, il reconnaît que, même s'il en comprend le sens et l'intérêt, il ne trouve pas le temps pour accompagner ses collaborateurs vers le self-management. Conclusion : dans la mesure du possible, chaque cercle doit donc comprendre deux leaders, centrés chacun sur la création de valeurs ou sur la création de leaders.

Changer d'approche

Cette réalité, j'ai pu l'observer dans la plupart des organisations que j'accompagne. Par exemple, dans cette entreprise industrielle qui s'est retrouvée dans une posture difficile lorsque le salarié chargé de la maintenance des machines a décidé de lancer les opérations d'entretien en période de pointe... Avant, le patron pouvait dire stop. Aujourd'hui encore, il est celui qui a ce talent de voir et de ressentir ces besoins de l'organisation. Or, si certains pensent pouvoir **se passer de management**, il s'agit en réalité d'une valeur ajoutée dont l'entreprise ne

peut se priver. Il serait d'ailleurs illusoire de demander à tous les acteurs de comprendre tous les enjeux de l'entreprise... même si beaucoup peuvent encore être dans cette illusion.

Mais le manager ne peut plus appliquer les mêmes mécanismes que ceux qu'il déclenchait dans l'organisation d'avant. Il doit changer d'approche. En cela, un management constitutionnel de type holacratie lui offre des outils qui lui permettent d'arriver au même résultat, tout en respectant les nouvelles autorités de chacun. Dans ce cas précis, s'il ne peut plus dire stop, il a mieux à sa disposition : il peut proposer une nouvelle politique connue et acceptée de tous, plutôt que de jouer sur un ascendant hiérarchique qui n'a plus lieu d'être.

Selon mon expérience, l'image des dirigeants ou des managers qui ne veulent pas lâcher le pouvoir ne correspond pas à la réalité. Le plus souvent, ils ressentent des besoins de l'organisation que les autres n'identifient pas. Ils ne veulent pas les lâcher parce qu'ils veulent servir l'organisation et savent que personne d'autre qu'eux ne sera en mesure de les traiter. Malheureusement, avec ce nouveau système, ils ne savent pas encore comment faire. Cela génère une frustration souvent interprétée comme de la résistance au changement, ou le refus de céder leur pouvoir. C'est le plus souvent cette capacité à ressentir et à gérer ce type de besoin de l'entreprise qui a fait d'eux des managers. Et **ce savoir-faire "business" reste précieux**, quel que soit le nouveau mode de gouvernance. D'où l'importance de les former à l'excellence managériale et self-managériale, de leur proposer un accompagnement basé sur leur actualité, pour leur montrer comment utiliser l'outil à partir de cas concrets.

Pour cheminer vers sa raison d'être, vers la création de valeurs (qui est, somme toute, sa finalité profonde), la nouvelle organisation, construite sur un pouvoir constitutionnel, doit veiller à ce que dirigeants, managers, collaborateurs deviennent des leaders de leurs rôles. Pour ce faire, il est essentiel que chacun puisse être accompagné dans ce changement d'identité. Pour espérer parvenir au self-management recherché et, in fine, à la création de valeurs à tous les niveaux, il est essentiel d'inscrire l'excellence managériale **au cœur de la transformation**. Mettre en œuvre un management nouveau, dont l'autorité s'appuie sur des compétences et s'exerce sur l'organisation, non plus sur les individus. Autrement dit, un management dirigé vers la création de valeurs et la création de leaders.

### Questions :

1. La pandémie de la COVID19 et le recours au travail à distance a-t-il fait émerger un nouveau profil de manager ? Argumentez.
2. Vous dirigez une équipe multiculturelle, c'est-à-dire composée de personnes de différentes générations, de différentes cultures nationales, de différents métiers. Quelles qualités managériales devez-vous mobiliser ?