ADDICTION | SUISSE

Manager à l'ère digitale

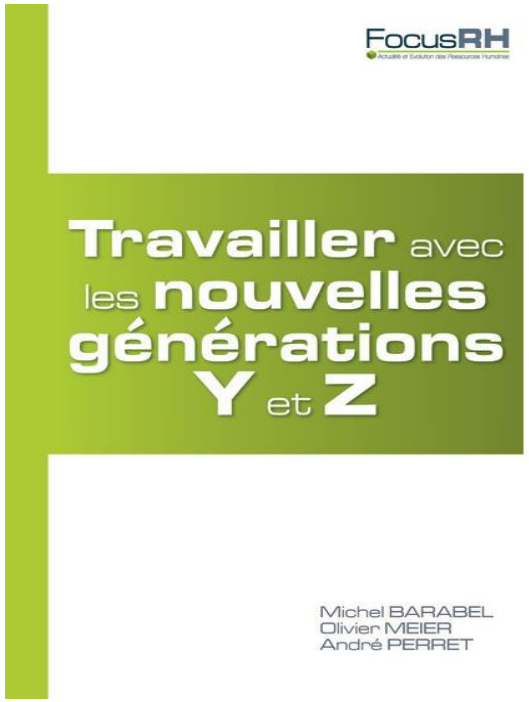
Michel BARABEL

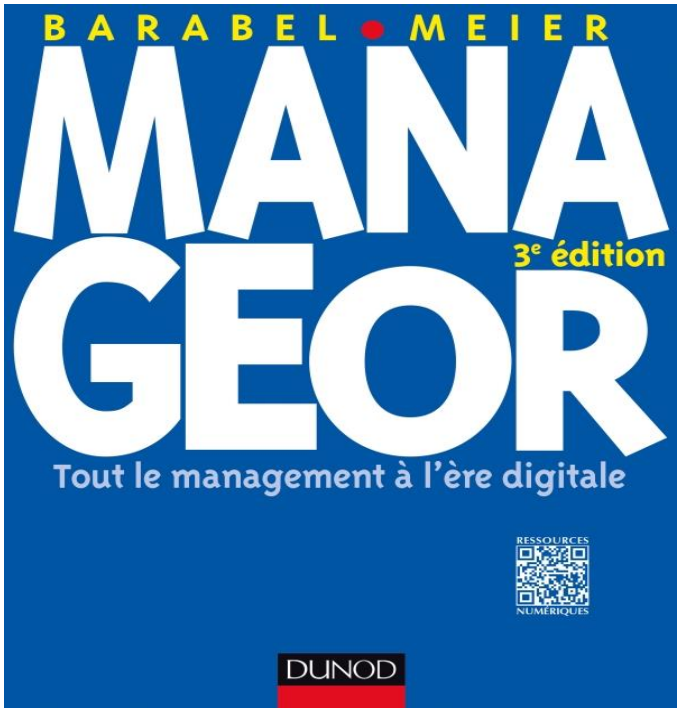
(Maître de conférences à l'Université Paris Est Créteil, Professeur Affilié a SCIENCES PO Paris)

Congrès d'Addiction Suisse

Jeudi 5 octobre 2017

© Michel Barabel, 2017





L'ŒIL DU CHERCHEUR

Le diktat du FUN

Exit l'usine de Charlot et la dimension sacrificielle du travail ! Désormais, on cherche à travailler dans une ambiance cool et fun, nouvelle panacée des entreprises dans le coup.

Propos recueillis par Eve Ysern - Illustration : Sylvie Serprix

Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à prôner le divertissement et la convivialité au travail. Cette tendance se manifeste en premier lieu à travers le soin particulier qu'elles accordent à leur locaux : les bureaux se mueent en univers enfantins où les couleurs acidulées claquent, façon cour de récré. Les tables de ping-pong ont colonisé les «espaces de convivialité» (des lieux à mi-chemin entre le bar branché, la bibliothèque ou le salon de jeu), rejointes par les baby foot et les stations de jeux vidéo, symboles de divertissement et d'insouciance. A quand les trampolines dans les halls d'accueil ?

PATRONS EN BASKET Face à cette tendance, les sièges sociaux de multinationales sans espaces de jeu, de détente ou de créativité affont pâle figure... L'expérience salarié - tout comme celle du consommateur (lire l'encadré page suivante) - se doit d'être épanouissante et amusante. Nous assistons ainsi à une inversion des pratiques : on travaille chez soi en télétravail et on vient «s'amuser collectivement» dans les locaux de l'entreprise, pour créer et innover dans une dynamique énergisante qui vise à consolider le collectif. Aujourd'hui, les entretiens d'embauche formels perdent du terrain au profit de hackathons décontractés, et les séminaires de brainstorming n'échappent pas à la «gamification» générale de l'entreprise : ponctués de challenges ludiques à relever, les plus cool incluent un plan pizza et un coin sieste.

Idem du côté des conférenciers : pour s'assurer de plaire à leur audience et faire le buzz sur Internet, ils transforment de plus en plus leurs interventions en one-man show percutant, ponctué d'anecdotes drôlatiques. Quant aux nouveaux big boss, ils ont remisé le traditionnel costard-cravate au vestiaire : l'heure est à la décontraction, et à la panoplie jeans, Tee-shirt et baskets.

Ces entreprises nouvelle génération ont sans doute le mérite de rompre l'atmosphère austère qui prévalait auparavant, mais sur le fond, sont-elles vraiment différentes des autres ? Les risques de dérive et d'inadaptation sont évidents : on ne répond pas à la crise et l'hypercompétitivité en masterisant le baby foot. Ces promesses de transparence, de convivialité et de «cool attitude» peinent à masquer une concurrence impitoyable entre des salariés souvent fragilisés.

UN BOULOT RELAX Mathilde Ramadier a dédié un livre à ce sujet (lire son interview dans le Management n°252). Dans cet ouvrage, la jeune femme narre avec force détails et beaucoup de mordant comment elle a survécu à la coolitude d'une start-up, à son univers infantilisant et abêtissant [1].

D'autre part, le fun affiché est trop souvent la contrepartie d'une charge de travail qui ne cesse de croître. Un moyen pour ces entreprises de faire passer la pilule pour inciter les employés à étendre considérablement leurs horaires de travail (sans que ces derniers s'en rendent forcément

MICHEL BARABEL

OLIVIER MEIER
Directeurs du laboratoire Dever Research, coauteurs de Manageor (Dunod).

LES SÉMINAIRES PRENNENT LA FORME DE CHALLENGES LUDIQUES

2 MOIS 2017

Intro. Quelques remarques sur les nouvelles générations

© Michel Barabel, 2017

Congrès d'Addiction Suisse
Jeudi 5 octobre 2017

Deux enquêtes mondiales : une remise en cause du concept ?

- Enquête Head/Universum/Insead (16 637 personnes nées en 1980 et 2000 dans 43 pays)
  - Une génération hétérogène d'un pays à un autre et d'une région à une autre
    - *Ex : Différence prononcée entre le Japon et l'Inde*
    - *Ex : différence importante entre l'Afrique et l'Europe*
    - *Des stéréotypes erronés sur la génération Y*
- Enquête IBM (1784 salariés issus de 12 pays et 6 secteurs d'activités).
  - Mêmes objectifs de carrière, facteur d'engagement…

UPEC UNIVERSITÉ PARIS-EST CRÉTEIL | IUT SENART FONTAINEBLEAU

Mythe 1. Mêmes objectifs de carrière

Figure 1

Millennials place much the same weight on many of the same career goals as older employees do

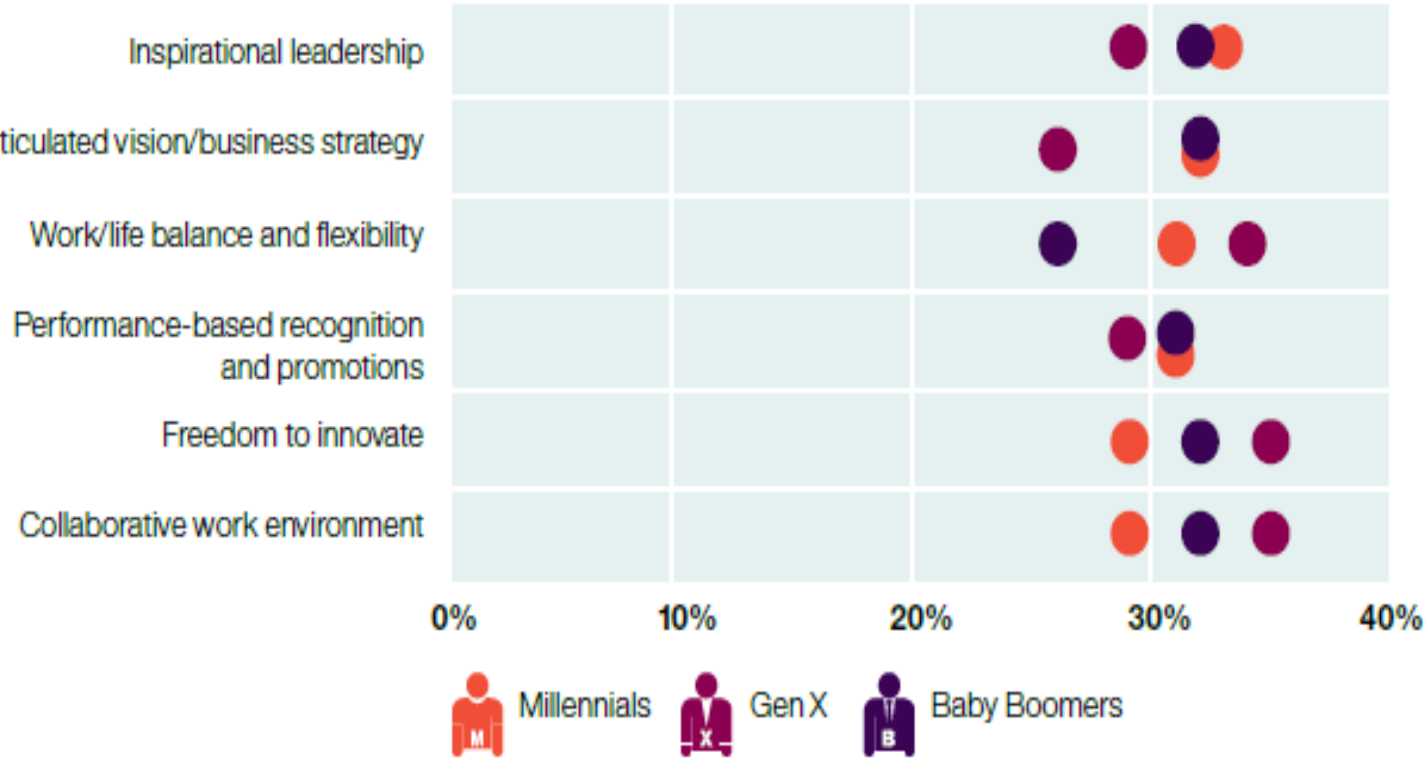
Top career goals	Millennials	Gen X	Baby Boomers
Make a positive impact on my organization	25%	21%	23%
Help solve social and/or environmental challenges	22%	20%	24%
Work with a diverse group of people	22%	22%	21%
Work for an organization among the best in my industry	21%	25%	23%
Do work I am passionate about	20%	21%	23%
Become an expert in my field	20%	20%	15%
Manage my work/life balance	18%	22%	21%
Become a senior leader	18%	18%	18%
Achieve financial security	17%	16%	18%
Start my own business	17%	12%	15%

Source: IBM Institute for Business Value Millennial Survey 2014, Millennials n=1,153, Gen X n=353, Baby Boomers n=278.
Q15: Select the 2 long-term career goals that are most important to you.

Mythe 2. Même facteur d'engagement

Figure 2

What does it take to engage employees at work? Millennials' priorities align with those of other generations



Source: IBM Institute for Business Value Millennial Survey 2014, Millennials n=1,153, Gen X n=353, Baby Boomers n=278.
Q18: Which attributes does an organization need to offer to help employees feel engaged at work? Select your top three.

Mythe 3. Même attente concernant les caractéristiques du leader idéal

Figure 3

Millennials appreciate ethics and transparency above all other leadership traits

Attributes of the perfect boss	Millennials	Gen X	Baby Boomers
Ethical and fair	35%	37%	35%
Transparent and readily shares information	35%	42%	27%
Dependable and consistent	32%	27%	35%
Is open to new ways of doing things	31%	36%	34%
Clearly defines goals and expectations	31%	42%	30%
Recognizes my accomplishments	29%	26%	23%
Provides hands-on guidance and feedback	29%	24%	28%
Is interested in my professional development	28%	23%	31%
Lets me work without much supervision	27%	21%	31%
Asks for my input	24%	23%	26%

Source: IBM Institute for Business Value Millennial Survey 2014, Millennials n=1,153, Gen X n=353, Baby Boomers n=278. Q19: What attributes would your perfect boss have? Rank your top 3 in order of importance, with 1 as the most important.

Des aspirations similaires mais…

- Mêmes attentes
- Mais réactions /comportements face aux actes différentes
- Par exemple, problème managérial :
  - BB, X : déception, résistance passive
  - Y/Z : démission

Pas une génération, une culture (1/2)

- **Les 10 traits culturels YZ *(d'après Barabel, Meier & Perret, 2012)***
  - **(1) Rapport à la technologie**
    - Technophile : l'image prime sur le texte; ***hyperconnecté***
    - Le digital : source d'attrait. Le monde virtuel équivaut au monde physique
  - **(2) Rapport au temps** : instantanéité, immédiateté (vivre l'instant présent).
    - Difficulté à s'engager à faire des choix, à se projeter ;
    - La flexibilité comportementale (adaptabilité, réactivité, agilité, résilience) au détriment de la stabilité organisationnelle (cohérence, cohésion, continuité) ; difficulté de concentration : ***hyperréactivité, zapping, recherche de nouveauté***
  - **(3) Rapport à l'espace**
    - Espace relationnel étendu et sans frontières (virtualisation), qui maximise les probabilités de rencontres et d'échanges, sans nécessairement les densifier en termes de contenu ou de construction, ***ATAWAD, nomadisme***
  - **(4) Rapport au pouvoir et à l'autorité**
    - » Primauté accordée au leadership, à la compétence ou à l'efficacité sur le respect des normes institutionnelles (statut, règlement, position dans l'organisation),
  - **(5) Rapport au travail**
    - » Le travail n'est pas une fin en soi.
    - » Il doit avoir un sens et être au service du développement personnel

Pas une génération, une culture (2/2)

Les 10 traits culturels des nouvelles générations
(d'après Barabel, Meier & Perret, 2012)

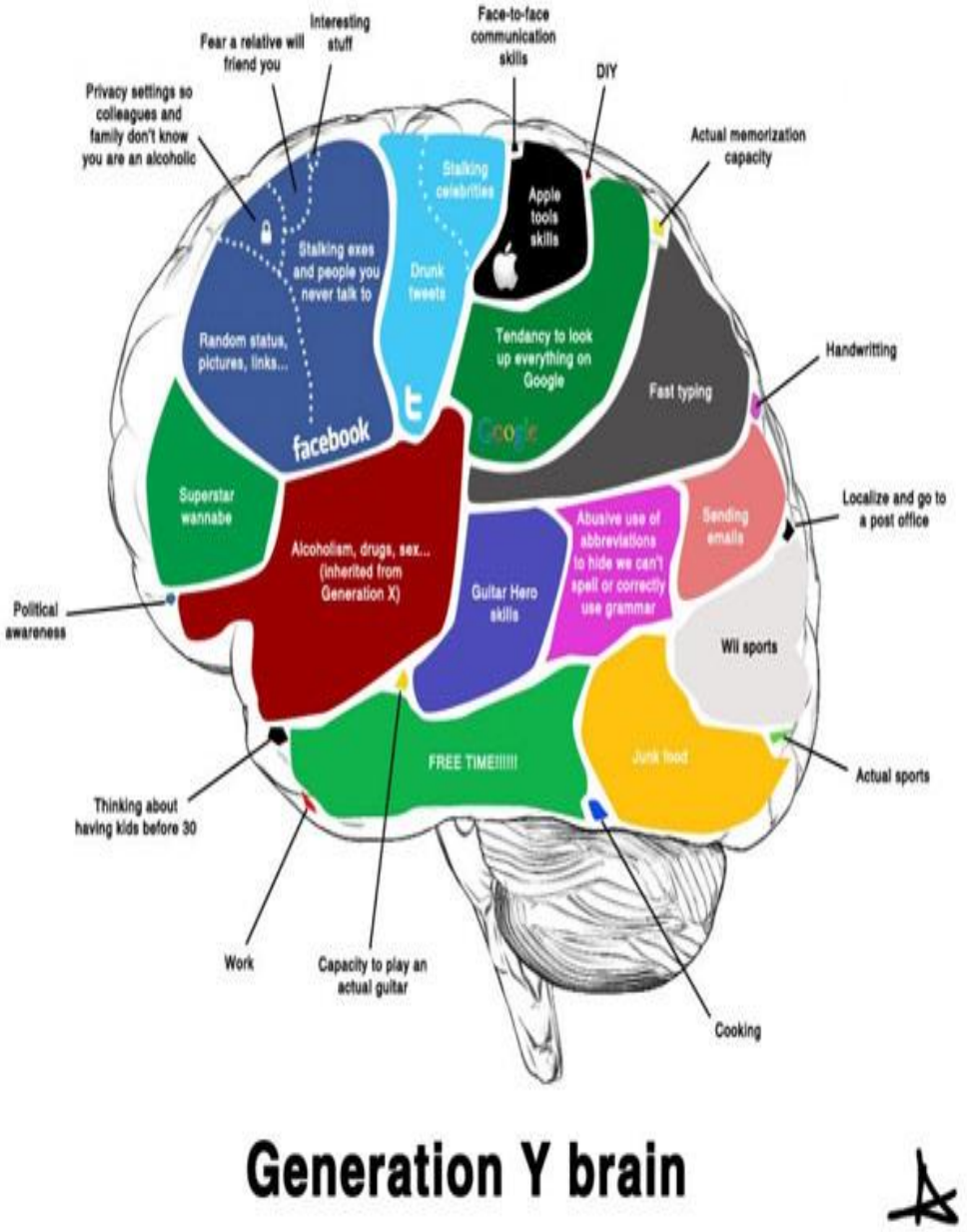
- **(6) Relation aux évènements et aux situations**
  - » L'importance accrue du « subjectif » (intuition, spontanéité, sensations, émotions, impressions, ressentis) sur « l'objectif » (raisonnement, déduction, réflexion, démonstration, argumentation…) : ***hyper-émotive, culture fun***

- **(7) Rapport à l'institution et aux codes**
  - » Absence de sanctuarisation.
  - » Remise en cause, absence de fidélité

- **(8) Relation à la connaissance :**
  - Démarche pragmatique et empirique : consommer et exploiter immédiatement. Utilité à CT ; difficulté à approfondir
  - Rejet de la culture générale : la pratique avant la théorie, aller à l'essentiel

- **(9) Relation au travail de groupe**
  - Intégration dans un groupe à condition de préserver sa liberté et son autonomie (peu de contraintes horaires) et d'y voir une utilité; **Tribu**

- **(10) Rapport à l'apprentissage**
  - » Apprendre par soi-même
  - » Expérimenter en premier



- **Le développement cognitif n'est pas statique !**
  - Il change au grés des évolutions sociétales (Greenfield, Maynard, & Childs, 2003;…)
  - Par exemple, on sait que les jeunes ont des compétences spaciaux-visuelles supérieures aux notres et des problèmes en ce qui concerne les capacités d'abstraction, la richesse du vocabulaire.

© Michel Barabel, 2017

Vision de leur avenir professionnel

(Noreena Hertz, ING 2016)

"Scary"

"Pressure"

"Stress"

"Struggle"

"Insecure"

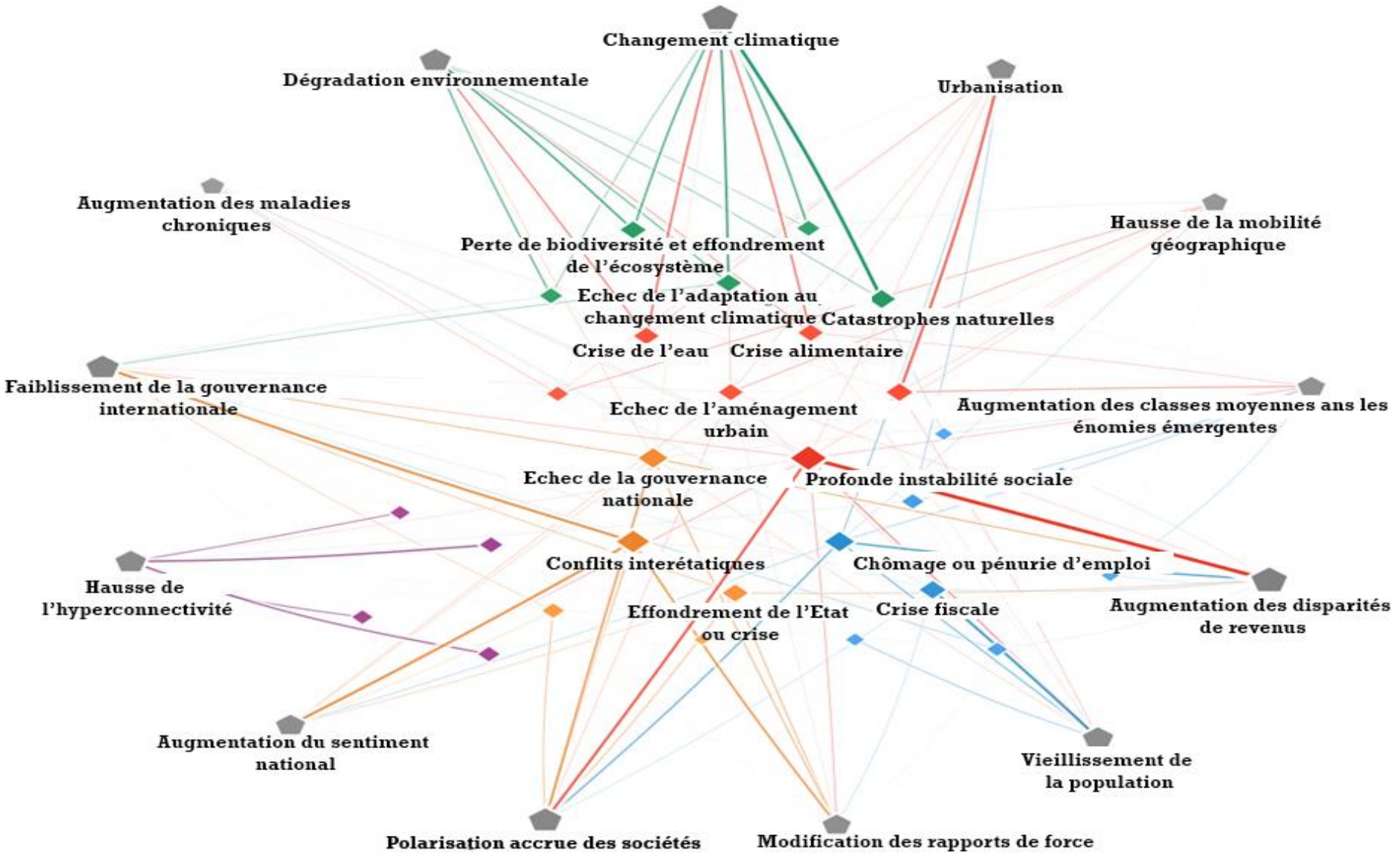
"Uncertainty"

"Apprehensive"

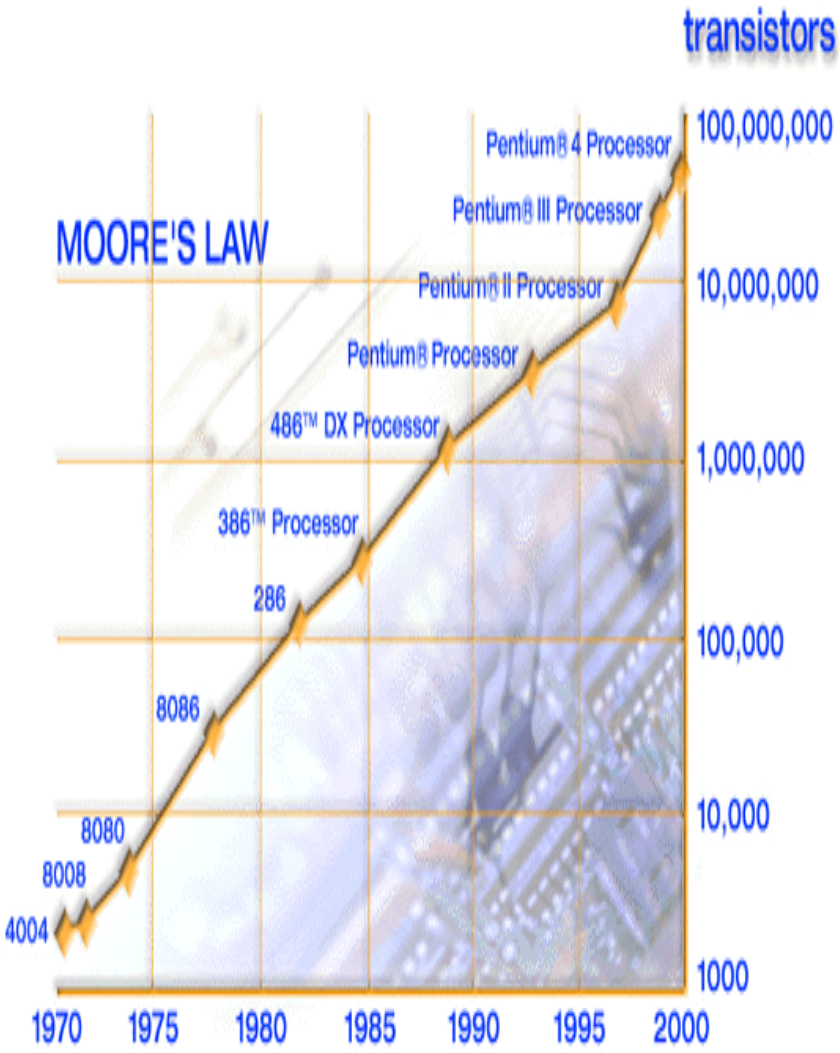
I. Les nouvelles règles du jeu

© Michel Barabel, 2017

Un environnement complexe où le digital est un facteur de transformation encastré



Le digital est un long processus et non une révolution !



© Michel Barabel, 2017

Loi de Moore : plus puissant, plus petit, moins cher

Si l'efficacité dans la consommation d'essence avait augmenté dans les mêmes proportions, **une personne pourrait conduire sa voiture toute une vie avec un seul plein.**

Si sa taille avait diminué au même rythme que celle des transistors, **votre voiture aurait les dimensions d'une fourmi.**

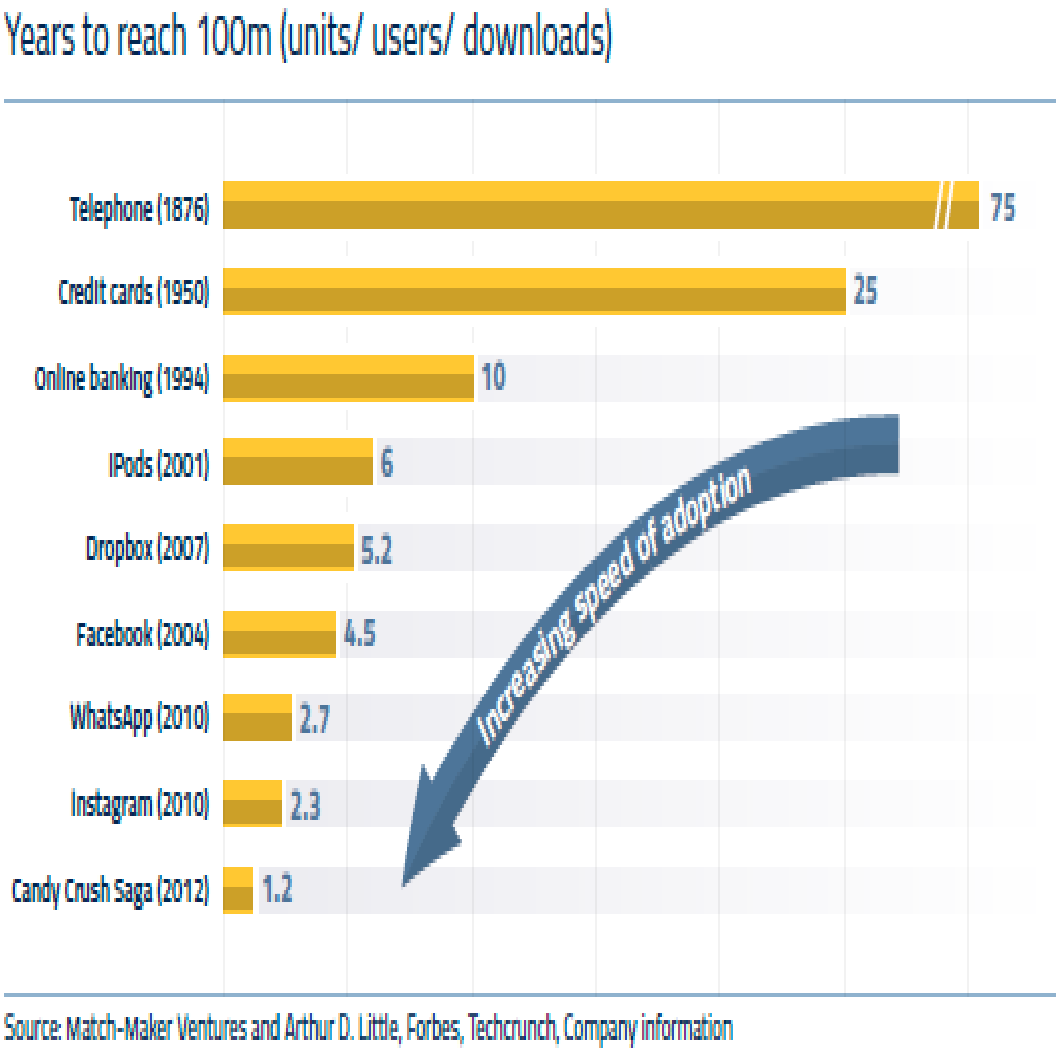
Si un téléphone "Android" basé sur la technologie Intel était construit aujourd'hui avec la technologie de 1971, **le micro-processeur du téléphone à lui seul aurait la même taille qu'une place de parking.**

Et si un gratte-ciel voyait sa taille augmenter au rythme de la loi de Moore, **il serait aujourd'hui 35 fois plus élevé que le mont Everest.**

Si les prix de l'immobilier avaient chuté au même rythme que ceux des transistors, **on pourrait acheter une maison pour le prix d'un bonbon.**

Le programme Apollo, qui a permis d'envoyer des hommes sur la Lune, a coûté 25 milliards de dollars américains. Si les prix avaient chuté au même rythme que la loi de Moore, **ce programme coûterait aujourd'hui le même prix qu'un petit avion privé.**

Le rythme de la transformation s'accélère



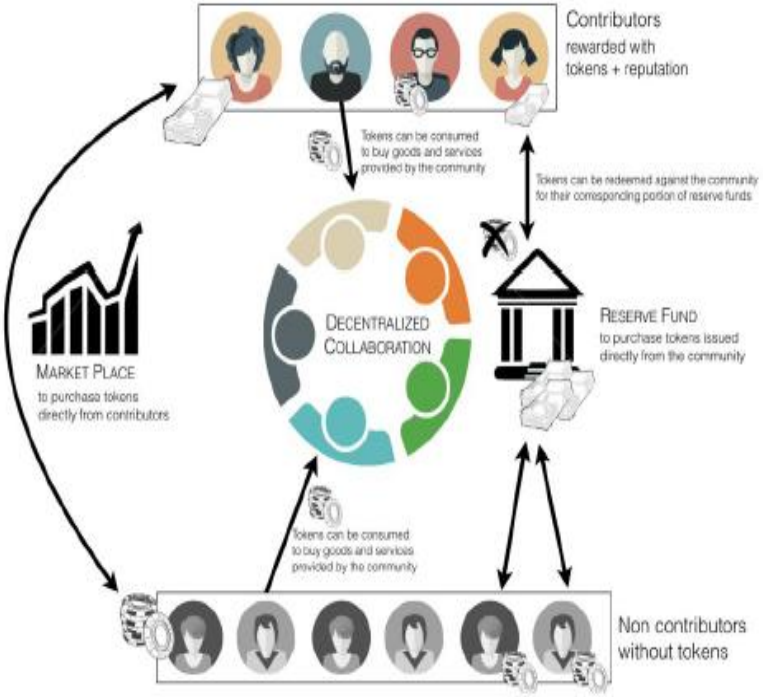
Pokemon Go : 1 mois
180 millions d'euros de revenus

© Michel Barabel, 2017

La loi de Metcalfe modifie notre vision du marché et des clients

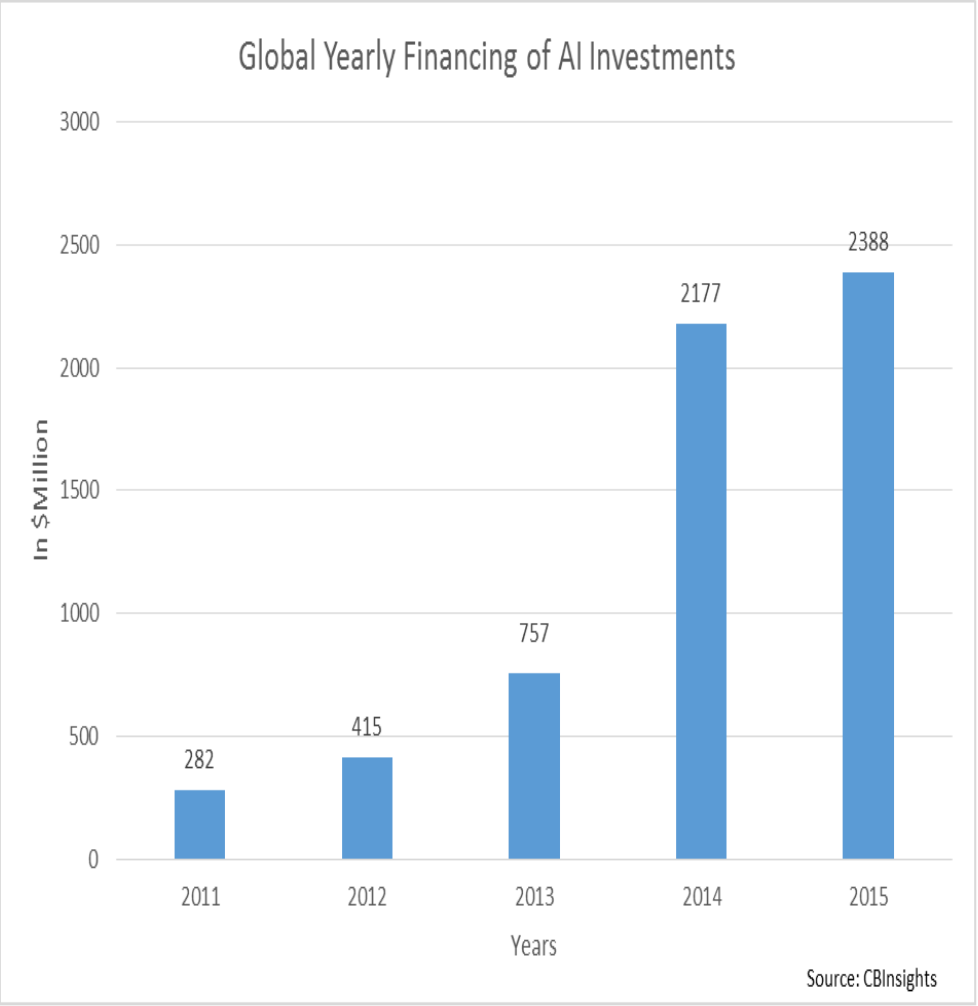
- « L'utilité d'un réseau est proportionnelle au carré du nombre de ses utilisateurs »

© Michel Barabel, 2017



© Michel Barabel, 2017

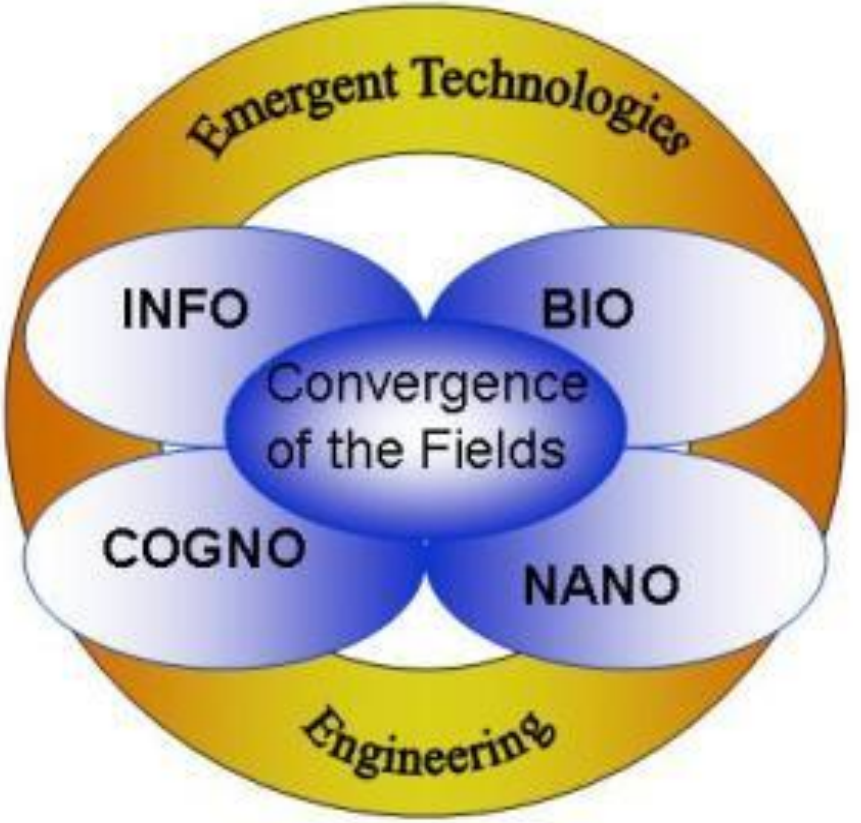
L’Intelligence artificielle



- 2017 : 12,5 milliards de dollars (+59%)
- taux de croissance annuel composé de 54,4 % jusqu'en 2020

Des NTIC / TIC aux NBIC
La grande convergence

- combinaison de technologies différentes
- N : nanotechnologies
- B : biotechnologies
- I : technologie de l'information
- C : sciences cognitives

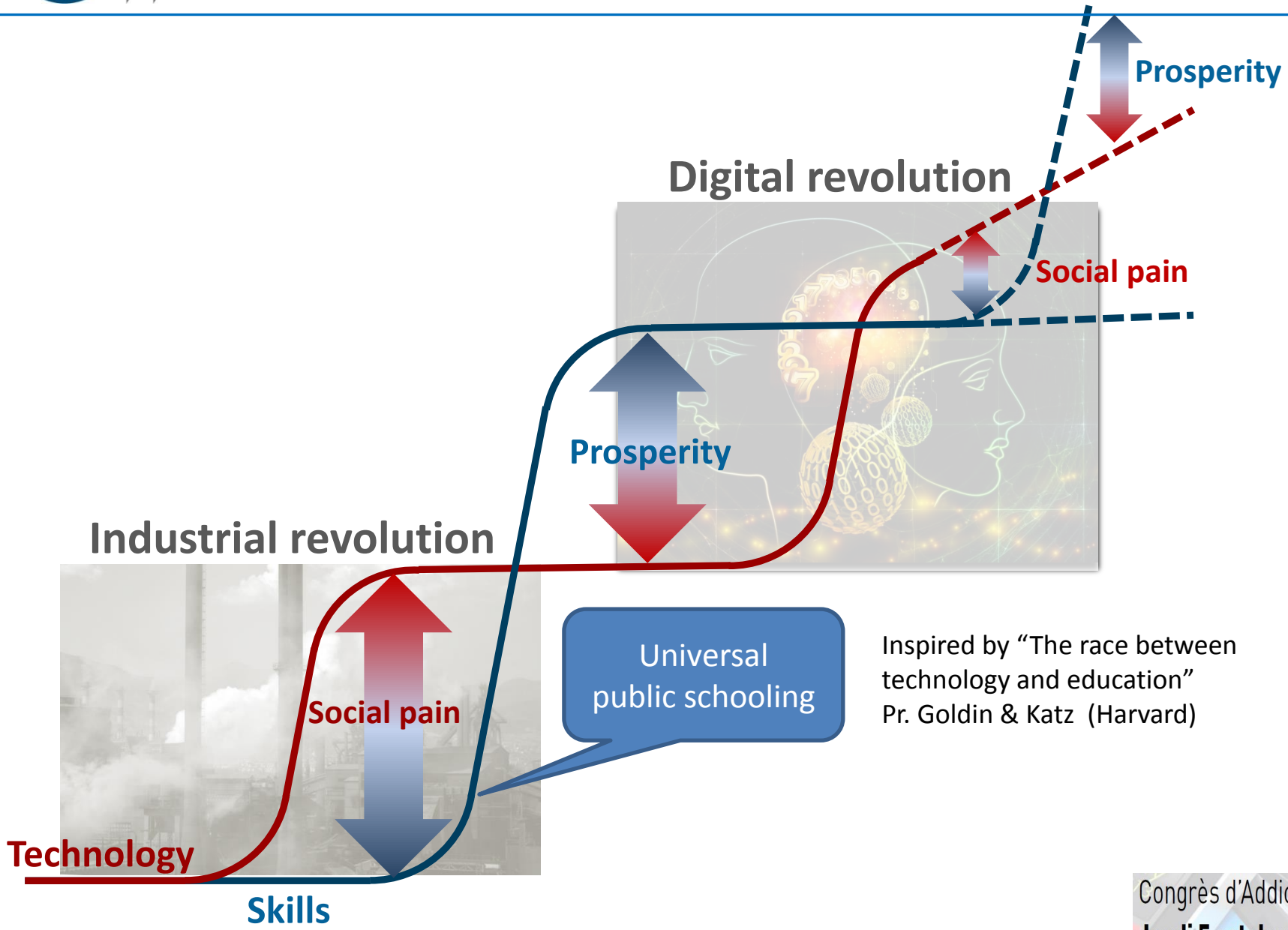


© Michel Barabel, 2017

Le point d'inflexion a eu lieu il y a 2 ans…

© Michel Barabel, 2017

The Race between *Technology* and *Skills*



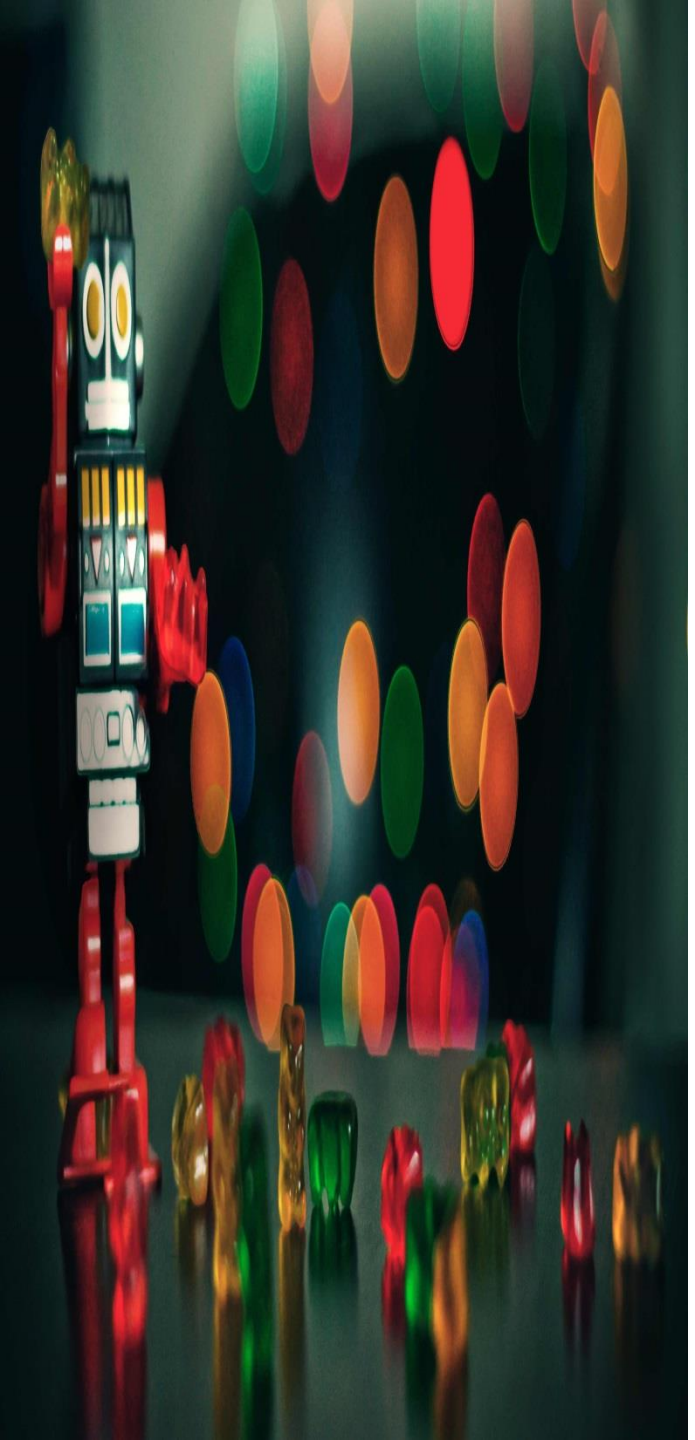
Inspired by "The race between technology and education"
Pr. Goldin & Katz (Harvard)

© Michel Barabel, 2017

II. CONSEQUENCES SUR LES ORGANISATIONS ET LES INDIVIDUS ?

© Michel Barabel, 2017

Congrès d'Addiction Suisse
Jeudi 5 octobre 2017

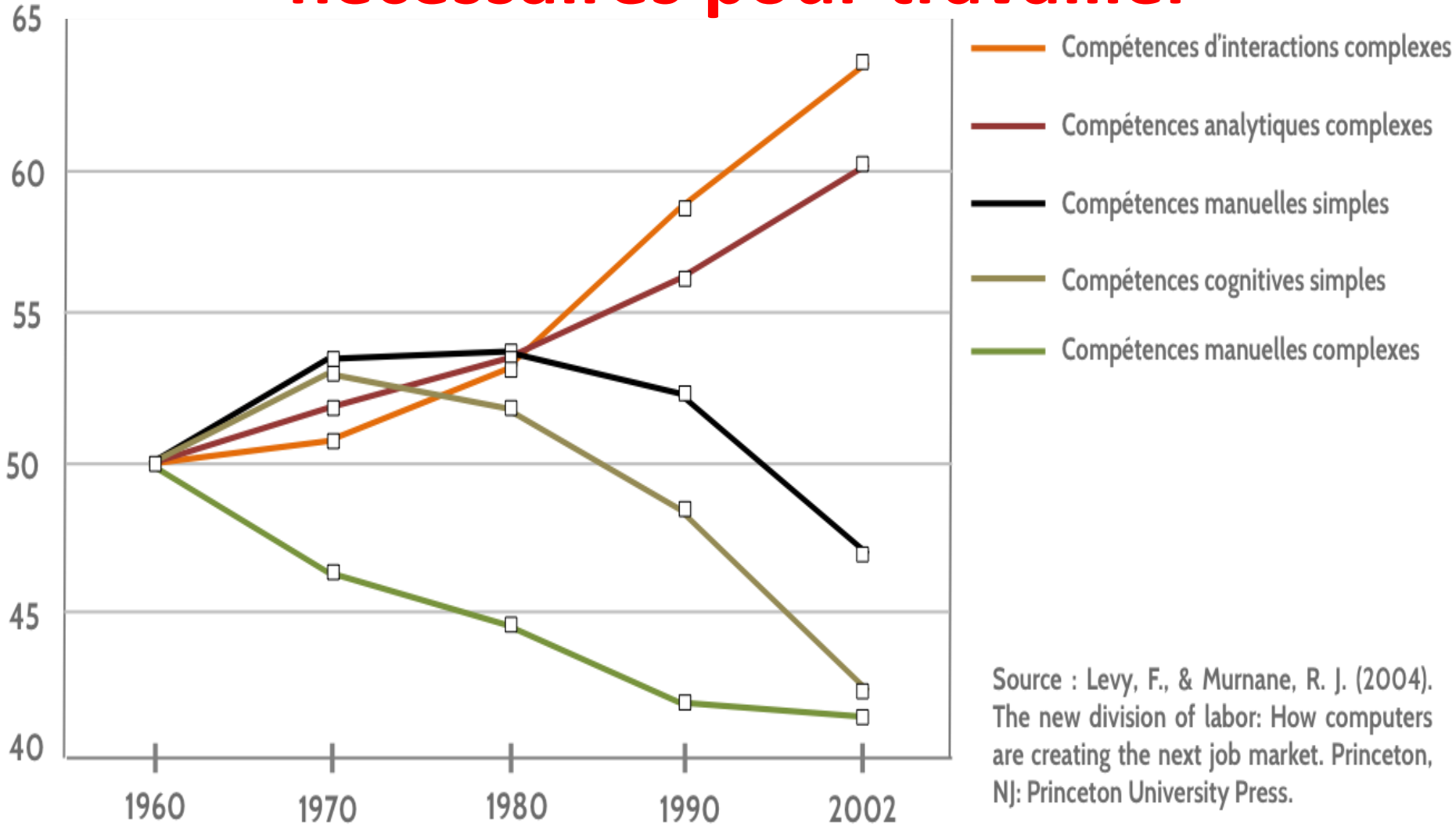


Impact sur les organisations

- Nouveaux concurrents
- Nouveaux business d'affaires
- Nouveau modèle d'innovation
- Nouveaux procédés industriels
- Nouveaux outils
- Nouvelle organisation
- Nouveau management
- Nouveaux métiers
- Nouvelles compétences
- …

© Michel Barabel, 2017

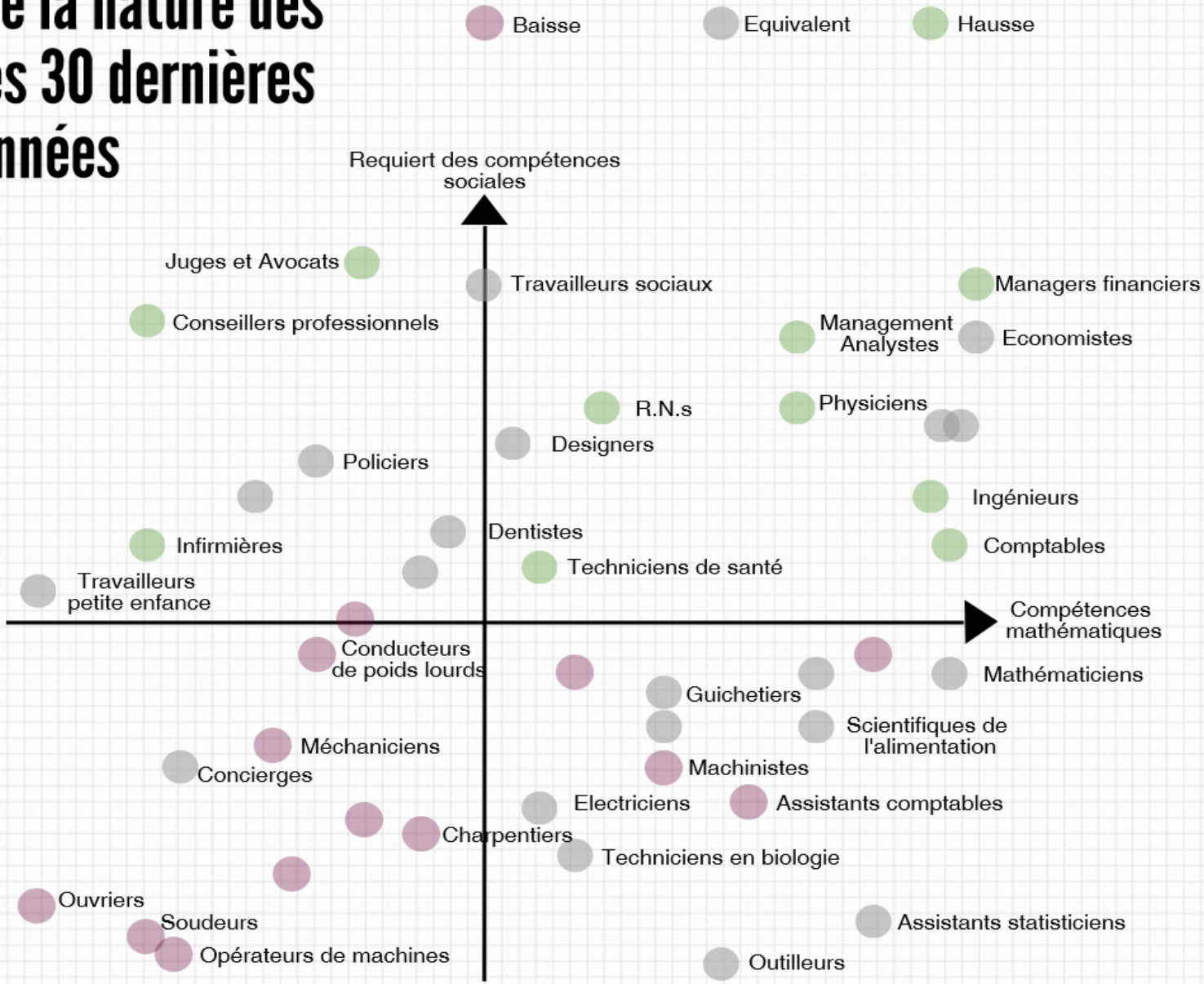
Modification des compétences nécessaires pour travailler



Source : Levy, F., & Murnane, R. J. (2004). The new division of labor: How computers are creating the next job market. Princeton, NJ: Princeton University Press.

© Michel Barabel, 2017

Evolution de la nature des emplois ces 30 dernières années



Congrès d'Addiction Suisse
Jeudi 5 octobre 2017

© Michel Barabel, 2017

Modification du rapport à l'information

L'information, denrée rare

Pouvoir ← Retenir l'information

Accès à une information infinie

Influence ← Diffuser la bonne info

© Michel Barabel, 2017

Modification du rapport à l'autorité

Faiblesses et critiques du
MANAGEMENT TRADITIONNEL (***)

- Vision simpliste des individus – (Individualisme et intérêts économiques)
- Idéalisation des dirigeants-stratèges et mépris des employés
- Déqualification des employés (métier valorisant vs tâche répétitive)
- Démotivation et démobilisation des employés à moyen terme
- Cultive l'obéissance aveugle et la déresponsabilisation
- Ne permet pas à la créativité et au jugement de s'exprimer
- Les employés développent de la méfiance
- Culture d'entreprise axée sur la prévisibilité, la standardisation, les procédures, les méthodes

Geneviève Dugré (2004)

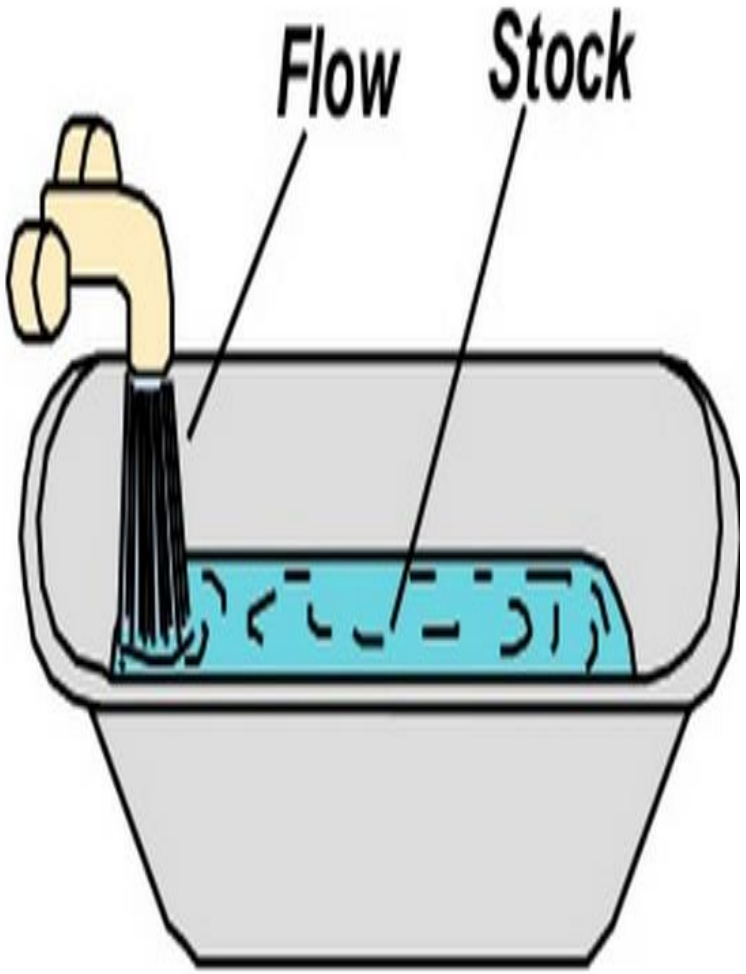
Etablit des rapports d'autorité Parent/enfant qui ne correspondent plus aux attentes des subordonnés notamment des jeunes générations.

Le manager doit en permanence *conquérir* son autorité.

Le subordonné (par nature méfiant à l'égard de toute forme d'autorité, montée de l'individualisme) teste en permanence la solidité de son manager : répond-il présent ? A-t-il été exemplaire ?

© Michel Barabel, 2017

Modification du rapport au savoir



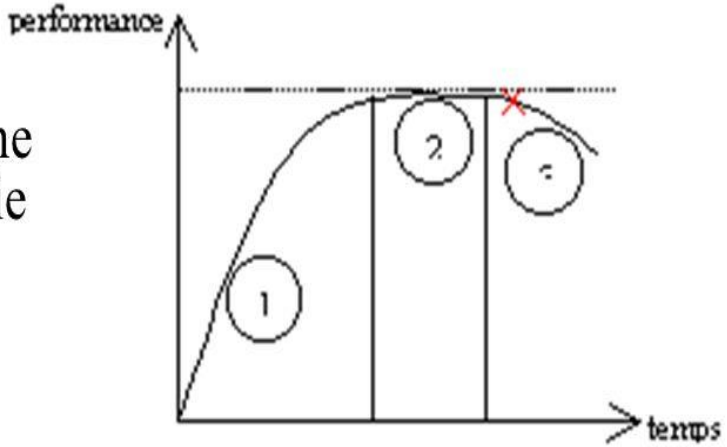
La Gestion des Compétences

- **Définition de la notion de compétence:**

Une COMPETENCE = capacité professionnelle observable et évaluable de façon objective dans l'exercice d'une activité.

• Elle est validée par une performance.

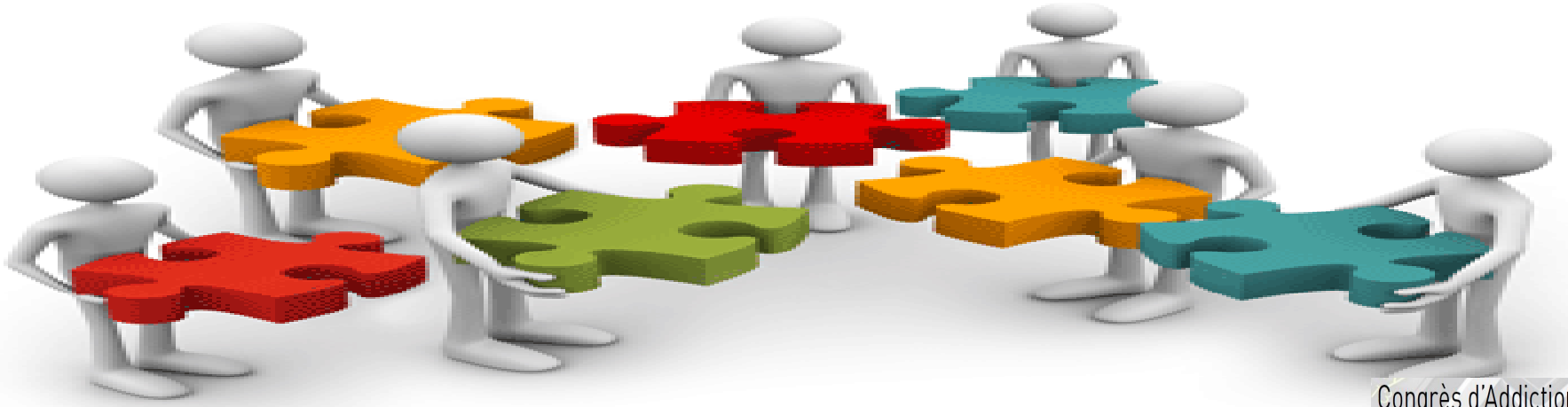
• Elle a une durée de vie



© Michel Barabel, 2017

L'âge digitale remet en cause la production de valeur au sein des entreprises

- La fin de l'asymétrie entre sachants et non sachants
- **La compétitivité** passe par la mobilisation de tous : co-développement, équipe pluridisciplinaire, diversité, …



© Michel Barabel, 2017

Modification du profil des collaborateurs : La fin du modèle du rameur

Congrès d'Addiction Suisse
Jeudi 5 octobre 2017

© Michel Barabel, 2017

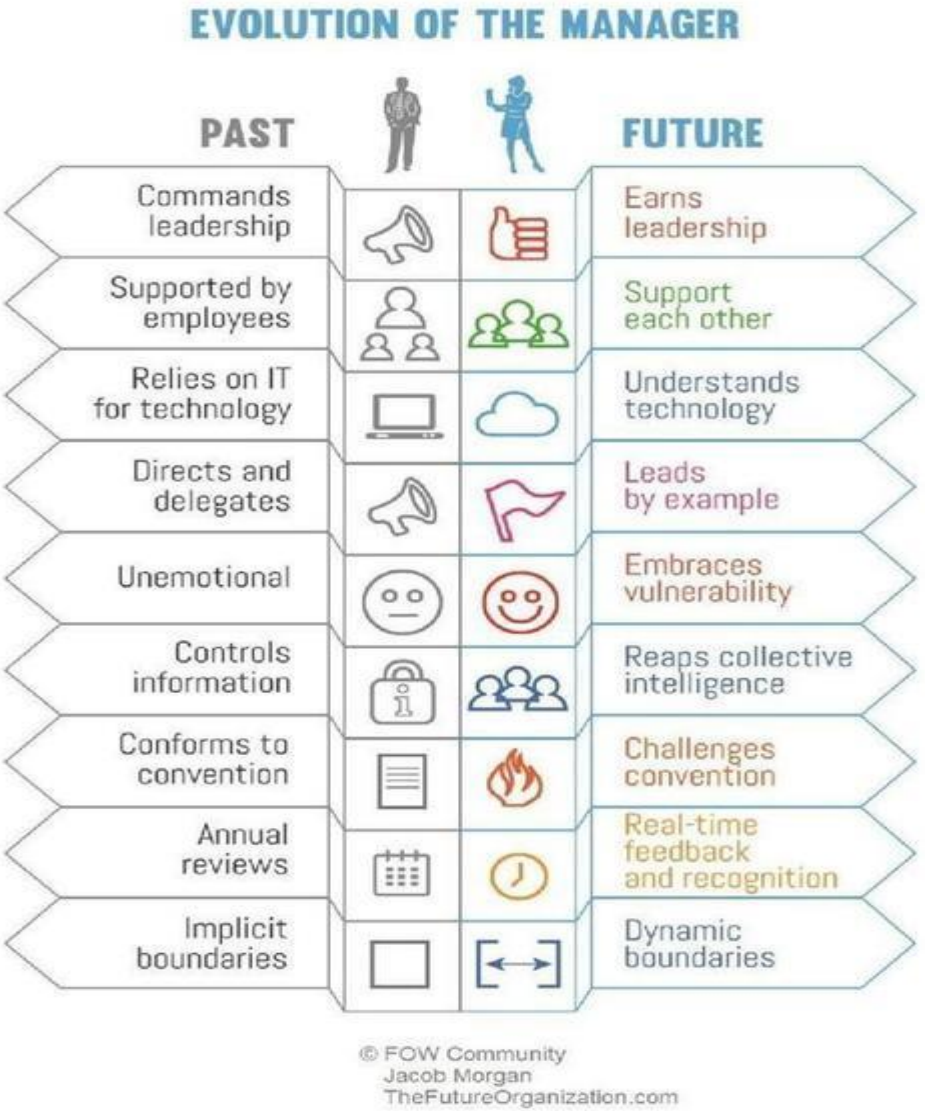
Métaphore du surfeur et de la société liquide (Joel de Rosnay, Bauman)

- La société fluide : se fonde sur des rapports de flux plutôt que des rapports de force
- Dans un monde reconfigurable et instable : rien n'est extrapolable.
- Surfer : profiter de l'instant, être à l'écoute de son environnement, de ses réseaux, évaluer en temps réel les résultats de son action

III. ALORS COMMENT MANAGER A L'ERE DIGITALE ?

© Michel Barabel, 2017

Le basculement total : vraiment ?



Conclusion

Contrôle de gestion traditionnel	Contrôle de gestion renouvelé
Surveiller	Stimuler- Proposer
Programmer	Orienter
A posteriori	A priori
Passif	Actif
En réaction	En anticipation
Directif	Participatif
Exhaustif	Sélectif
Flux descendant	Flux ascendant
Résultats	Causes
Produit	Produit-Service

A-t-on encore besoin de manager ?

- L'un des courants à la mode réside à penser que le problèmes des organisations viendraient en partie des managers qui en accaparant une partie du pouvoir et de la prise de décision rigidifie l'organisation et infantilise leurs équipes rendant impossibilité la mobilisation de l'intelligence collective disponible au service de l'innovation permanente.
- Face à ce diagnostic, la tentation est donc grande de « supprimer » les managers (relations top down, poids du reporting, exercice du contrôle).
- En effet, **grâce à l'absence de position établie, l'organisation pourrait enfin devenir véritablement évolutive.**

La fin des managers ? Gary Hamel

L'ŒIL DU CHERCHEUR

Il faut licencier tous les managers

Gary Hamel (2012) est l'un des gourous de la suppression des managers.
Il identifie quatre bonnes raisons de se passer d'un chef :

1er constat : le coût de la ligne hiérarchique

Le nombre de managers croît proportionnellement à la croissance des organisations et constitue un nombre conséquent de collaborateurs très bien payés (surcoût) d'autant plus qu'il faut créer des managers de managers dont le métier est de superviser d'autres managers.

2e constat : le management est déconnecté des réalités du terrain

Cette structure hiérarchique dont le métier est de manager prend des décisions éloignées des réalités terrains des collaborateurs, ce qui génère de mauvaises performances et une baisse de la satisfaction au travail des salariés.

3e constat : le management ralentit les prises de décisions et les initiatives

La ligne managériale bureaucratise l'entreprise et fait perdre un temps utile dans un environnement où les capacités d'adaptation sont vitales.

4e constat : le management occasionne un coût supplémentaire lié à la déresponsabilisation des individus

En accaparant le pouvoir, la ligne hiérarchique détruit les capacités d'initiative et d'innovation des individus, ce qui conduit à une baisse de la performance de l'entreprise.
Hamel identifie sept principaux bénéfices à cette nouvelle organisation sans chef : la réduction des coûts, l'augmentation de la collégialité, le développement de l'initiative, l'amélioration de la fidélité à l'entreprise, la montée en expertise des salariés, des décisions plus pertinentes et le renforcement des capacités d'adaptation.

Source : Michel Barabel et Olivier Meier, *Manageor*, 3ème édition, Dunod 2015

© Michel Barabel, 2017

Les collaborateurs notamment les jeunes ne veulent pas de la fin du management

- le concept de l'entreprise libérée ne s'impose pas comme une évidence pour les jeunes car il véhicule un modèle trop clivant, peu crédible et déstabilisant.
  - Redoutent le manque de challenge,
  - Ont peur d'un état d'anarchie
  - « *Il faut que chacun soit à sa place. Qui fait quoi ?* ».
  - Une entreprise sans managers n'est plus une entreprise !
  - « *Plus que d'une entreprise libérée, ils rêvent de participation et de responsabilisation. Ils veulent un management reconnaissant et qui leur tape sur l'épaule, des modes de travail souples, l'opportunité de co-construire et de s'investir dans des projets engagés* » explique Flore Pradère, Responsable de la Recherche Entreprises chez JLL.
- Plus que de liberté, ils rêvent de fluidité, d'un environnement de travail sans pyramide, sans dress-code, sans distinction pro/perso.

- ***Source : Enquête JLB sur l'environnement de travail en 2030***

Exemple. Doit-on se libérer de tout ? (Verrier et Bourgeois, 2015)

- **Six dimensions de libération :**
  - **OUI :(1) Les contraintes administratives :normes, procédures et règles**
  - **OUI : (2) Les dispositifs de contrôle liés à une logique de défiance**
  - A REINVENTER : (3) Les processus
  - A REINVENTER : (4) Les mécanismes de coordination et de régulation : modes de fonctionnement
  - **REPOSITIONNEMENT RADICAL : (5) Les fonctions supports**
  - **REPOSITIONNEMENT RADICAL (6) Les managers**

Getz (2016) : « On ne libère pas l'entreprise un peu, ni même à 99%, mais à 100%, exactement comme on ne fait pas confiance à 99% mais à 100%. Graduellement bien sûr, mais l'objectif doit être à 100

Qualités d'un bon manager dans un monde culturel Y

- + Etre irréprochable (exemplarité)
- + Etre communicant (approche directe, simple, humilité, écoute)
- + Etre performant (servir d'exemple, être compétent)
- + Etre pédagogue (donner du sens, aider, soutenance)
- + Etre médiateur (intelligence collective, régulateur, …)

Idéal type. Un manager qui

- Qui félicite : Signe de reconnaissance
- Qui célèbre les victoires et associe aux réussites
- Qui prend en compte les spécificités de chacun
- Qui tire sa légitimité de ses talents d'animateur
- Qui accompagne au quotidien
- Qui protège et accompagne son équipe
- Qui donne du sens, explique, insiste sur la finalité
- Qui développe une communication adaptée
- Qui motive et implique
- Qui joue le rôle de médiateur

AXE 1. LES MANAGERS DOIVENT ETRE DES MAKERS

© Michel Barabel, 2017

Congrès d'Addiction Suisse
Jeudi 5 octobre 2017

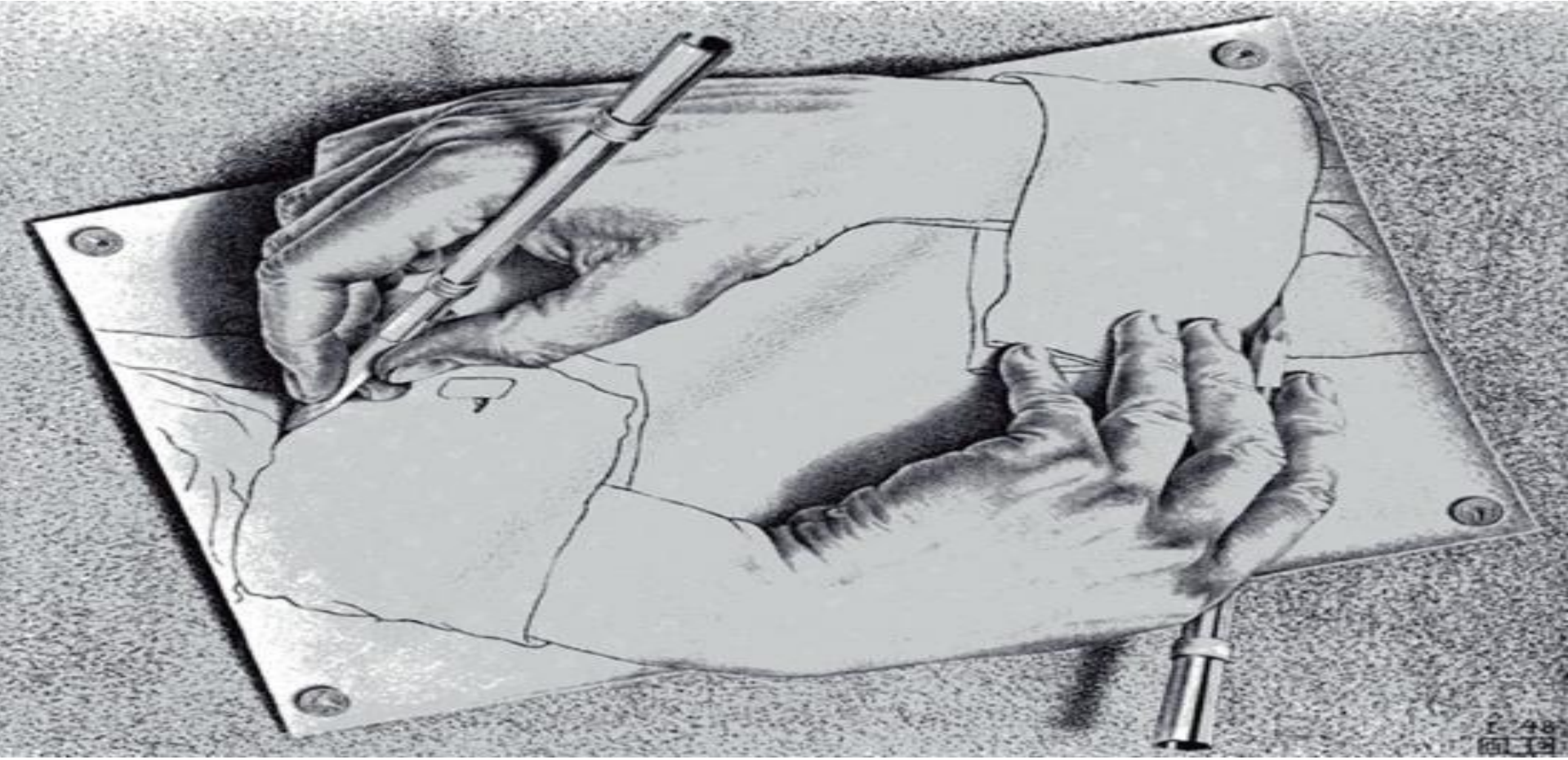
AXE 2. Le retour de l’humain

© Michel Barabel, 2017

Congrès d’Addiction Suisse
Jeudi 5 octobre 2017

Un savoir-faire essentiel

- *Sentir les limites entre ce qui peut être virtualisé (low touch) et ce qui doit se passer dans le réel (high touch)…*
- *La capacité à déterminer (when touch) ce qui, à un moment donné, dans un contexte donné, pour une action donnée devra se faire en réel (réunions, conférences, formations, etc.) ou pourra être fait en virtuel (mail, téléconférences, voire téléphone)*



AXE 3. Le manager doit pratiquer l'ambidextrie

© Michel Barabel, 2017

Congrès d'Addiction Suisse
Jeudi 5 octobre 2017

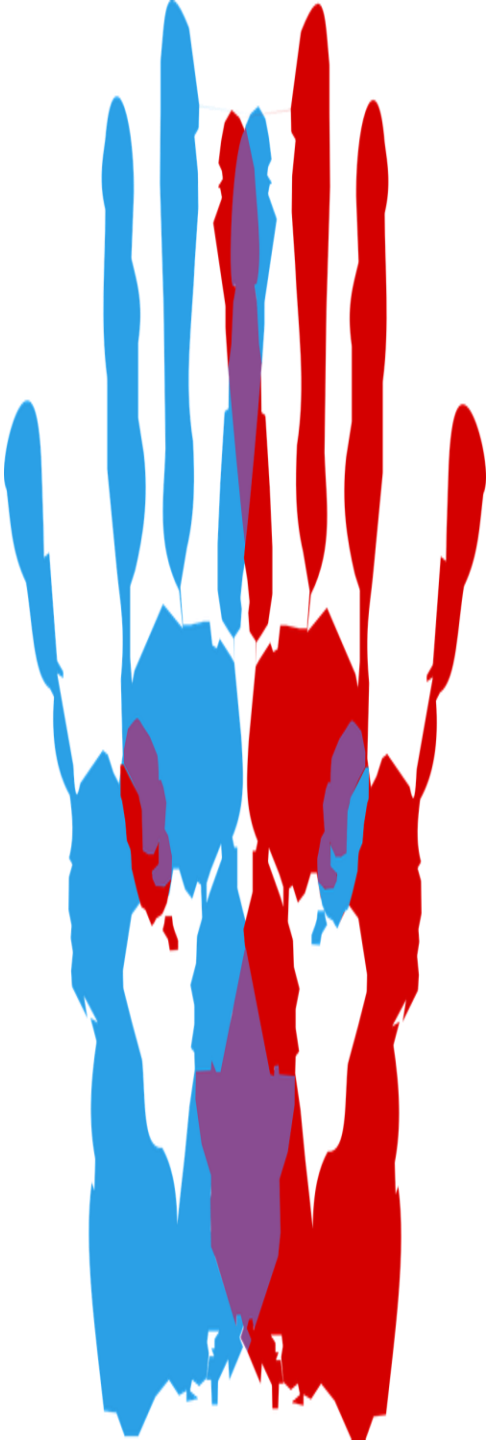


Illustration avec les managers

- Quand nous jugeons un individu, nous regardons en premier deux caractéristiques :
  - A quel point ils sont aimables (leur chaleur, la capacité à leur faire confiance, leur niveau d'empathie)
  - et à quel point ils sont redoutables (leur force, leur compétence, leur charisme, …).

  Dans les faits cela répond à deux questions :
  - Quelles sont les intentions de la personne me concernant ?
  - Est-elle capable de les réaliser ?

Amy J.C. Cuddy, Matthew Kohut, and John Neffinger **, "Connect, Then Lead** *To exert influence, you must balance competence with warmth".,*
July–August Harvard Business Review, 2013, 55-61

HOW WILL PEOPLE REACT TO YOUR STYLE?

Research by Amy Cuddy, Susan Fiske, and Peter Glick suggests that the way others perceive your levels of warmth and competence determines the emotions you'll elicit and your ability to influence a situation. For example, if you're highly competent but show only moderate warmth, you'll get people to go along with you, but you won't earn their true engagement and support. And if you show no warmth, beware of those who may try to derail your efforts—and maybe your career.

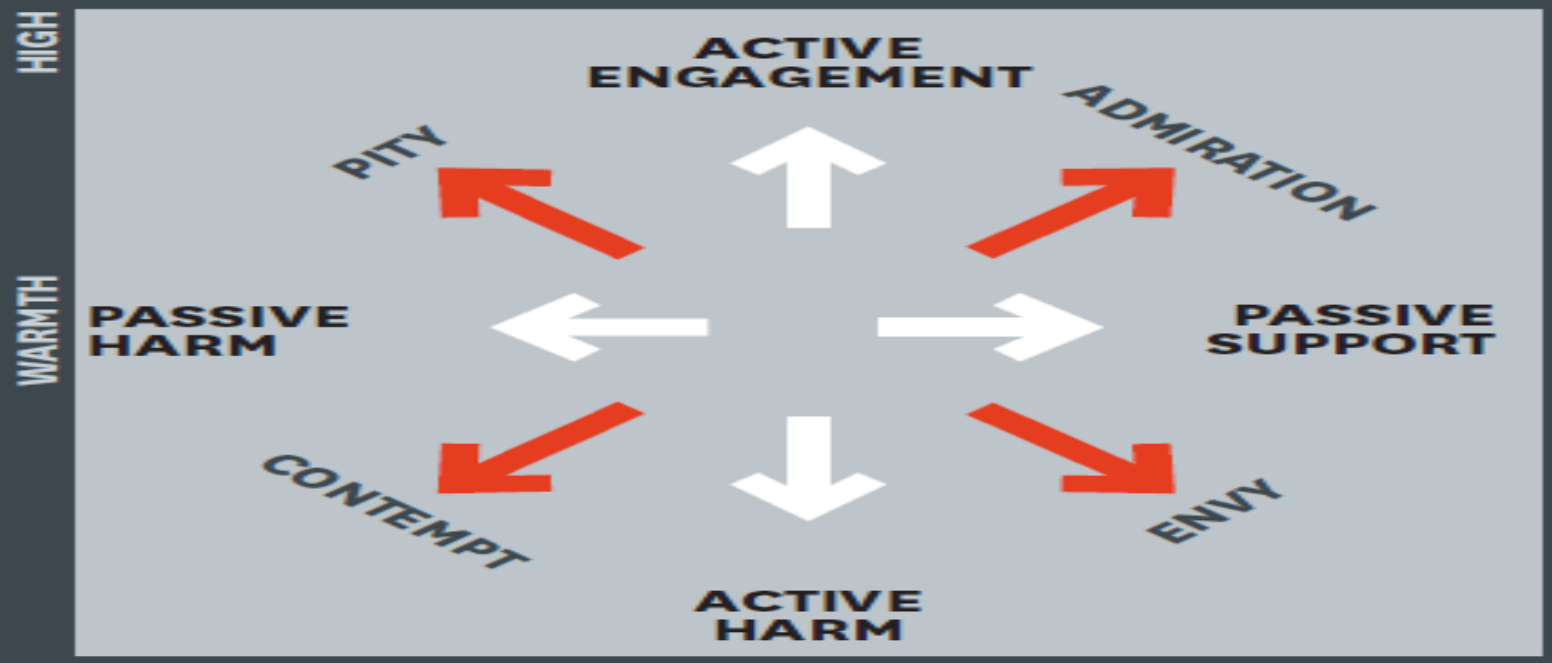
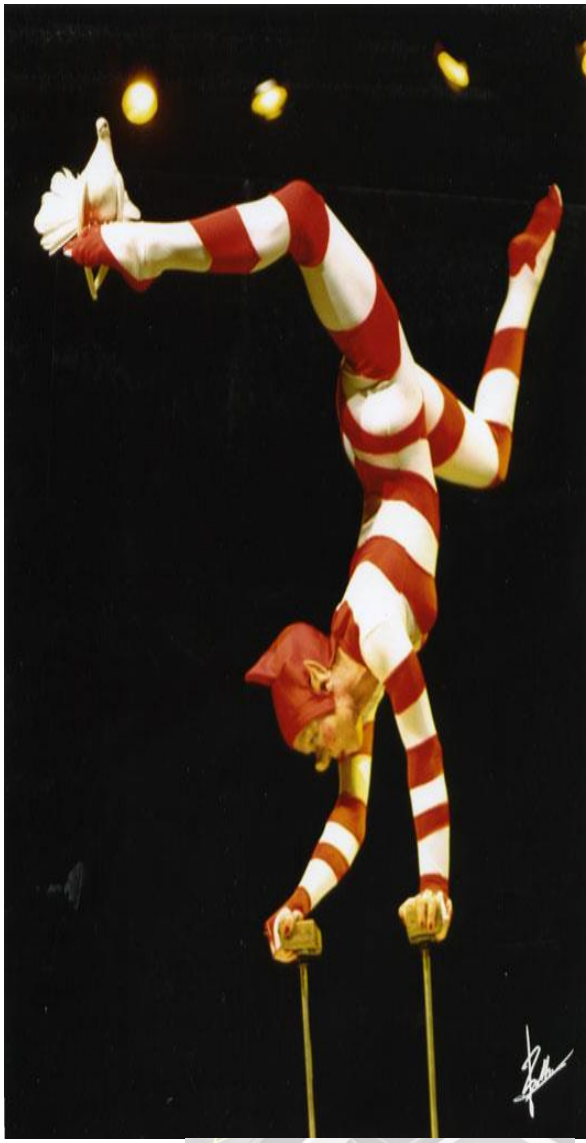


Illustration avec le DRH

- **Exploitation/posture basse :** tirer tout le parti des outils numériques pour mesurer sa performance, optimiser sa prise de décision, améliorer les politiquer, être prospectif
  - *Risque : la gadgétisation, le clonage, la précipitation*

- **Exploration/posture haute :** co-construire avec ses collaborateurs un nouveau modèle de gouvernance sociale pour réenchanter la GRH et remettre l'humain au coeur de son activité en s'affirmant comme le garant des salariés.
  - Risque : négliger les questions de performance (ROI) et de technologie



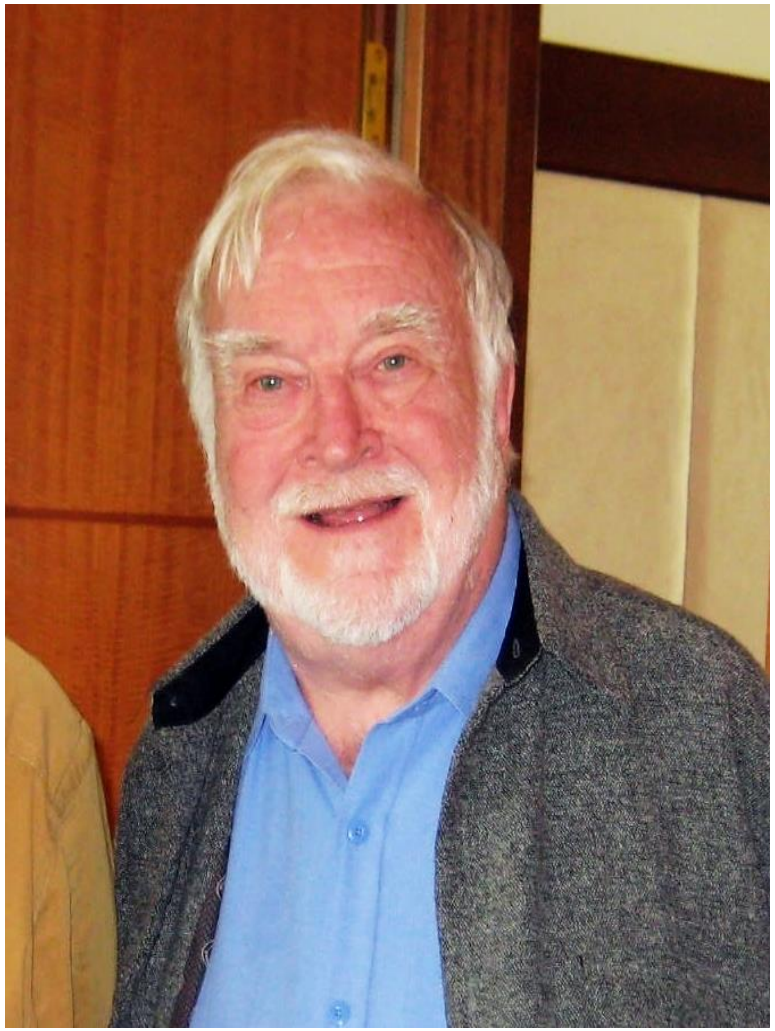
© Michel Barabel, 2017

AXE 4. Activer les ressorts de l'engagement

© Michel Barabel, 2017

Congrès d'Addiction Suisse
Jeudi 5 octobre 2017

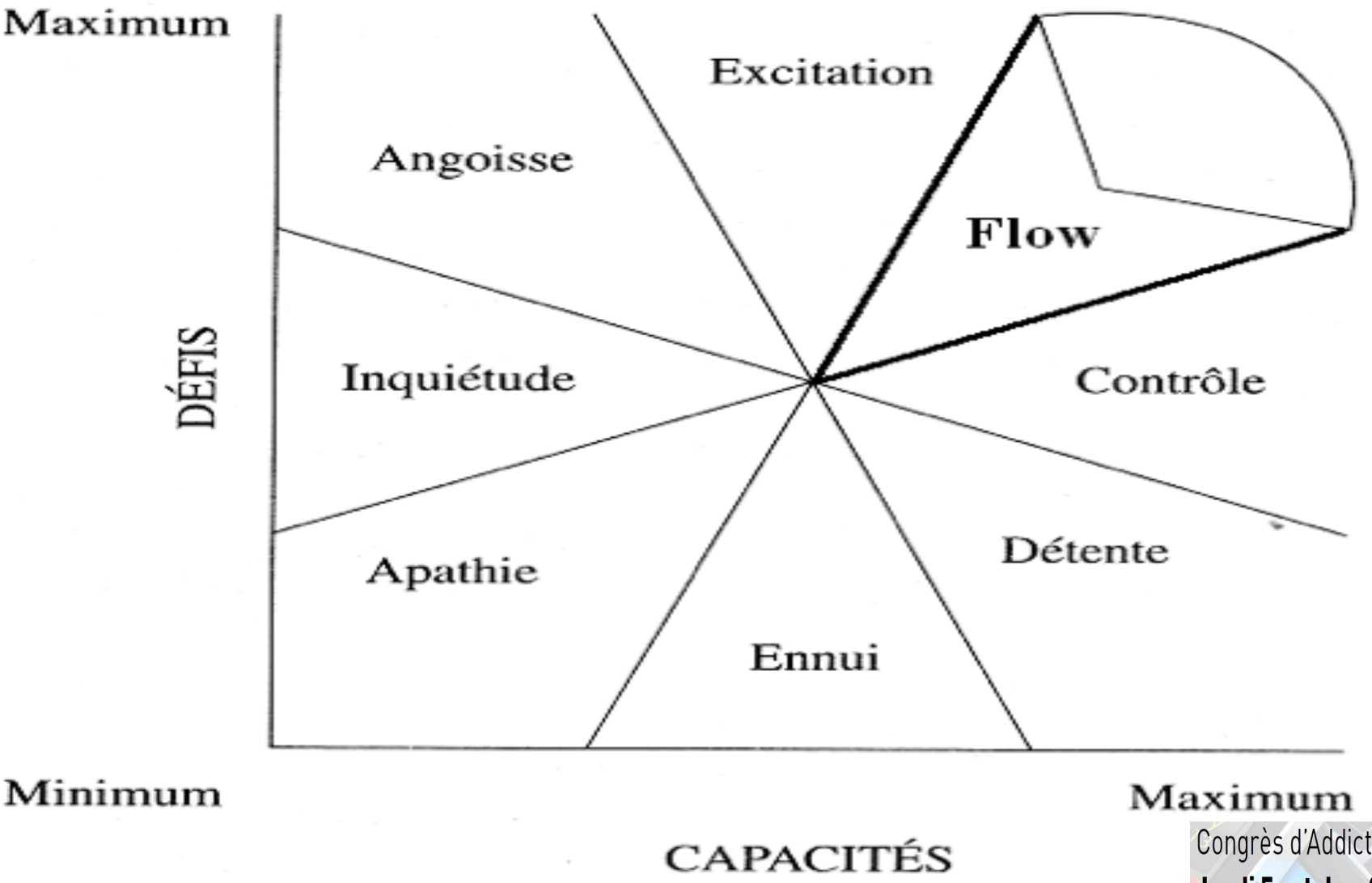
• Trouver le Flow



Mihaly Csikszentmithalyi
(1980-2010)

- **La motivation ne peut résulter que d'une situation où les hauts défis sont jumelés avec des compétences élevées.**
- Un déséquilibre entre compétences et défis conduit à des états émotionnels problématiques :
  - **anxiété (défi > compétences)**
  - **ennui (compétences> défi)**
  - **apathique (Le chalenge et les compétences sont faibles)**
- La théorie du flow est basée sur une expérience symbiotique entre des challenges et les compétences qu'il faut mettre en œuvre pour relever ces derniers.

- **Le « flow theory » de Mihaly Csikszentmithalyi (1980-2010)**



AXE 5. Le manager doit développer sa capacité à s'orienter et son apprenance

© Michel Barabel, 2017

Etre un manager « hors les murs »

- La transformation digitale n'est pas une tempête…
  - Veille permanente ciblée
- Capacité à remettre en cause très souvent son organisation sans renoncer à des fondamentaux et à céder à des phénomènes de mode
- Intégrer une grande souplesse sans créer un sentiment d'insécurité

© Michel Barabel, 2017

AXE 6. Jouer collectif

Congrès d'Addiction Suisse
Jeudi 5 octobre 2017

© Michel Barabel, 2017

Axe 6. Le succès est lié au collectif

- le management ou le collaborateur super-héros n'existe pas : impossible pour un seul individu de couvrir tous les champs d'expertise.

- Le manager : chef d'orchestre qui fédère une équipe d'experts multi-disciplinaires et très professionnels dotés chacun d'une expertise spécifique mais à géométrie variable.

© Michel Barabel, 2017

5 caractéristiques d'une équipe hautement performante

- Leurs membres se connaissent bien, se respectent et s'estiment;
- Ils partagent une méthode commune et des objectifs ambitieux;
- Ils se savent interdépendants et se sentent solidairement responsables;
- Ils ont chacun des compétences spécifiques complémentaires;
- Ils peuvent subvenir aux besoins du groupe

Source : Katzenbach & Smith (2006)

Les caractéristiques des équipes hautement performantes

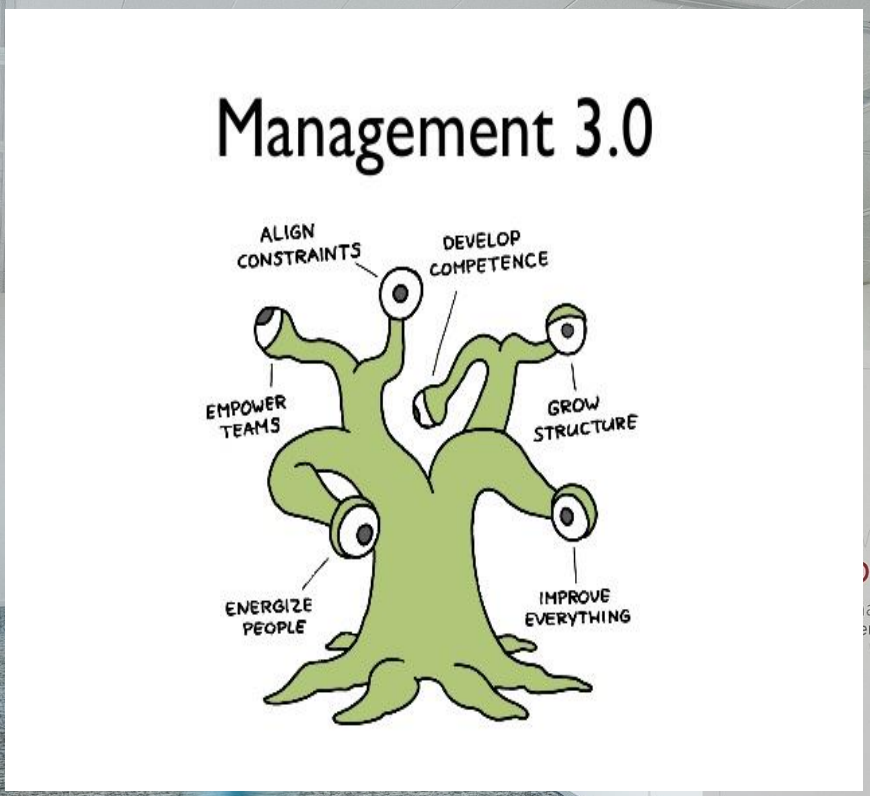
- Elles ont une intelligence collective supérieure repose sur trois caractéristiques :
  - les membres de l'équipe contribuent de manière équivalente à la discussion sans domination de quelques-uns ;
  - les membres sont plus aptes que la moyenne à percevoir les émotions de leurs interlocuteurs ;
  - les équipes sont mixtes (parité Hommes/femmes)

Source : Wolley et al. (2010)

En guise de conclusion : Les risques associés au nouveau modèle ne sont pas minimes

Ancien modèle	Nouveau modèle	Risques associés au nouveau modèle
Prévision et anticipation Orienté vers le futur et la planification	Flexibilité et adaptation Implanté dans le présent et dans l'instant	Perte de sens Moins de projection
Mode de management « présentiel » en majorité (proximité physique)	Mode de management mixte : – « sur place » – « à distance » *Blended management*	Déséquilibre Complémentarités à formaliser Double gestion des hommes
Imposition (leadership)	Négociation et concertation	Perte de leadership
Centralisation (*top down*), culture hiérarchique, forte distance hiérarchique	Décentralisation (transversalité)	Décloisonnement informel
Culture en silo, cloisonnement	Transversalité et partage	Complexité accrue
Structuration, capitalisation et sécurisation des informations et des connaissances	Injonction au mouvement et à la rapidité, à l'éphémère et au partage : qualité et quantité des connexions	Perte de sens, superficialité, éparpillement
Volonté de contrôle permanent, faible délégation et absence de confiance entre collègues	Forte autonomie et contrôle ex post s'appuyant sur une confiance forte entre les individus	Fausse illusion de liberté, répartition inégalitaire des gains entre les acteurs
Management par les processus, aversion au risque	Déstandarisation, valorisation de la prise de risque, droit à l'erreur	Absence de repères pour les collaborateurs, prise de risque mal quadrillée
Périmétrisation de l'entreprise (circonscrite, spatiale et définie)	Détemporalisation Continuum : échange-travail-formation ATAWAD	Désynchronisation Sujétion au temps physique Déstructuration
Mode de travail : sur le « lieu de travail » Localisé et spatialisé	Mode de travail mixte : télétravail, tiers lieu, *social working*	*Mixed working* Multiples configurations Destruction transitoire
Spatialité : fermée (géographique) Circonscrite et locale Contextualisée	Spatialité : ouverte (mondialisée) Glocalisée (locale et globale)	Déculturation Dépersonnalisation Dissociation Décontextualisation

Source : M. Barabel et O. Meier, Manageor, 3ème édition, 2015, Dunod



MERCI DE VOTRE ATTENTION

Congrès d'Addiction Suisse

Jeudi 5 octobre 2017

© Michel Barabel, 2017