

## Leadership et évolution de la posture managériale - 7/11/19



L'ambition de l'Optimisme.pro à l'occasion de cette conférence organisée conjointement avec Harmonie Mutuelle est d'avoir une réflexion sur les postures managériales les plus adaptées aux mutations rapides et phénoménales du monde du travail et des organisations qui ont des défis culturels et économiques mais aussi humains.

Pour ce faire, l'O.Pro a choisi 3 invités qui représentent un parfait échantillon du tissu industriel français aujourd'hui :

**Mathieu Frackowiak - Philosophe & Consultant chez "On peut Parfaire le Monde"**

**Laurent Bizien - Directeur Général de Martin Technologies**

**Ludovic Giusti - En charge de la Transformation Managériale chez EDF Hydro**

Dans un monde complexe et mutant, quel serait ce nouveau leadership ? Et que doit-on changer ? les hommes ? les organisations ? Doit-on opérer un travail sur soi ?

### **Première Partie : les nouvelles organisations**

Matthieu F, introduit le sujet en spécifiant que rien n'est possible si on part des de la performance. Il faut partir des hommes et changer notre système et échelle de valeurs. L'homme n'est pas un capital c'est une ressource. Les compétences de chaque être humain et de chaque collaborateur ne s'arrêtent pas aux compétences techniques, les fameuses hard skills, mais comprennent également leurs qualités humaines (les softs skills) et c'est justement pour cela qu'ils ne sont pas interchangeables.

La performance et l'amélioration des résultats sont des conséquences naturelles et vertueuses de ces principes.

Laurent B précise alors qu'en préalable nécessaire à tout changement et encore plus à à changement organisationnel, il faut un bras de levier. Et Ludovic corrobore immédiatement en précisant que ce levier c'est l'engagement et la motivation des équipes.

C'est ainsi qu'a commencé chez Martin Technologies il y 7 ans une transformation profonde de l'entreprise en cassant les codes traditionnels de décision et rapprochant l'organisation de modèle proches de l'entreprise libérée en créant des structures / cellules projet autonomes et responsables de leurs décisions.

Pour ce faire, il s'est inspiré des livres "L'entreprise Libérée" de Isaac Getz et du livre "Comment un petit patron, naïf et paresseux INNOVE.." de [Jean-François Zobrist](#)

Qu'est ce qui motive en fait ? C'est d'être acteur ! Permettre aux collaborateurs de se réapproprier les activités recréée de la réactivité.

Redonner les clés et le pouvoir sont les vecteurs de réussite de : remettre du sens et du plaisir au sein de l'entreprise de l'engagement et de la performance.

Et c'est également ainsi que EDF Hydro s'est retrouvé embarquée dans une démarche similaire inspirée de l'entreprise Opale (révélée par [Frédéric Laloux](#) dans son livre Reinventing Organisations) et qui repose sur les principes organisationnels suivants :

- une raison d'être évolutive,
- la plénitude
- l'auto-gouvernance.

C'est en développant et en **montrant la confiance aux collaborateurs** et les **laissant libres d'innover**, de **choisir** et de **décider** que la motivation revient et croit.

C'est ainsi qu'EDF a proposé 4 voies d'exploration et de réflexion autour des nouveaux modes de management : l'entreprise libérée, le lean management, l'agilité et le management visuel.

Ces systèmes remettent en question la prise de décision en mode "Top Down" pour favoriser le "Bottom Up" c'est à dire un système de décision pyramidal inversé dont l'un des premiers bénéficiaires et d'aider à fidéliser et retenir les collaborateurs les plus jeunes.

4 domaines ont donc été explorés ainsi :

- organisation du travail
- gouvernance
- les espaces de travail
- l'évaluation et la rémunération

L'émergence et la multiplication de cette culture de la confiance est un autre signe encourageant, positif et profondément significatif d'un changement de mentalité.

En effet, au coeur de cette nouvelle culture, la base de l'engagement et du choix professionnel ne repose plus sur des caractéristiques externes mais avant tout sur le **sens**. Le sens donné par le dirigeant, le sens de ce que l'on fait, le sens de notre entreprise, le sens de notre mission, le sens qui nous est montré sur notre action.. c'est ce sens qui change le réveil chaque matin et qui donne **l'envie**.

Sur cette première partie, les intervenants concluent sur le rôle fondamental du dirigeant / responsable / leader. En effet, il faut une grande confiance en soi pour remettre en question l'ordre établi, et s'effacer ainsi devant le collaboratif. Cette confiance nécessite un travail sur soi et un socle de valeurs fort.



## **Deuxième Partie : le role du manager**

Matthieu F reprend sur la vitesse des changements que l'on vit aujourd'hui. **Le manager ne peut plus être celui qui sait. Plus personne ne peut maîtriser l'ensemble des sujets. Avant le manager savait mais la complexité des sujets augmentent de plus en plus donc aujourd'hui le manager accompagne, il EST AVEC. Il permet. Il faut qu'il fasse confiance. Ce sont des questions de postures qu'il faut approfondir.**

**Aujourd'hui, notamment avec le développement de l'IA, on sait de moins en moins faire techniquement de choses et on nous le demande de moins en moins. Par contre on nous demande de plus en plus d'être flexible, adaptable... agile !**

**Au sein de cet écosystème mouvant, le dirigeant est un responsable "porteur de sens", un guide qui conduit avec bienveillance et exigence. Selon Laurent, il responsabilise et rends les équipes autonomes, ainsi les décisions se prennent sur le terrain par les équipes sans validation d'une hiérarchie quelconque !**

Plus personnellement, ce qui s'est passé chez Martin Technologies a donné un sens à Laurent dans sa vie personnelle.

Et bien entendu, les résultats quanti et quali ne se sont pas fait attendre puisque la rentabilité a augmenté par 4, les collaborateurs sont plus engagés, plus investis et les clients sont plus satisfaits.

Ludovic illustre cette posture modélisante du manager par le livre “Radical Candor: How to Get What You Want by Saying What You Mean” de Kim Scott et à cette question **“L’authenticité peut-elle conduire à un rapport plus sain entre manager et managé ?”**  
**Puis-je être vrai en tant que leader ? Authentique ? Vulnérable ? Puis-je montrer mes émotions ?**

C’est ainsi que même si **le dirigeant perd du pouvoir il gagne en “leadership”** c’est à dire qu’il développe cette capacité à inspirer et à entraîner. C’est le fameux pourquoi on fait les choses mais pas le comment.

**Le propre de l’homme, c’est de créer des possibles et que si on le lui permet, il créera des stratégies, des solutions et des possibles.**

**Plutôt que de faire, permettons nous d’être....** même si il existe un fort paradoxe à repenser le rôle du leader car quand même c’est lui qui au final parle aux actionnaires :-)