

## LE MANAGER RESSOURCE

Accusés de tous les maux, les managers n'ont jamais été aussi critiqués. Au point de décourager les vocations dans certaines entreprises. D'aucuns vont jusqu'à prôner leur suppression. C'est oublier que les formes que prend ce rôle de manager, de type « *command and control* », ne sont que le résultat d'un modèle organisationnel qui peut être transformé, pour peu que l'entreprise le décide.

Ce « management à l'ancienne » a pleinement répondu aux enjeux qui étaient hier ceux de l'entreprise, avec ses logiques d'exécution liées à l'industrialisation de masse. Mais son environnement est désormais beaucoup plus concurrentiel, le client est devenu plus rare, une révolution informationnelle et relationnelle est en cours, les aspirations des individus ont clairement changé. Ce qui suppose de construire un nouveau modèle managérial basé sur l'autonomie des collaborateurs, leur responsabilité, leur capacité à faire preuve d'intelligence des situations.

Quel est le profil du manager qui émerge pour répondre à ces enjeux ? Dans les entreprises ayant engagé cette transformation, il présente trois caractéristiques.

### **Le manager aligné sur la stratégie**

De quelles pratiques de management l'entreprise a-t-elle besoin pour mettre en œuvre son projet stratégique et les transformations qu'il suppose ? Cette question est la première à poser dès qu'il s'agit de définir ce que l'entreprise va attendre de ses managers.

Toute la difficulté est de parvenir à traduire en axes managériaux les enjeux stratégiques de l'entreprise. Ce qui suppose qu'un travail d'explicitation de ces enjeux soit conduit.

Prenons une première illustration. Dans le secteur de l'ingénierie des transports, Egis emporte ses marchés lorsque la décision se fait sur un critère principal : le niveau d'expertise et d'engagement du prestataire. Afin de contribuer à renforcer cet avantage concurrentiel. La capacité des managers à développer l'expertise de leurs collaborateurs et à générer pour Egis des experts pointus



dans les différents domaines est désormais la première compétence attendue d'eux.

PagesJaunes a dû faire face à un changement de business model : des cycles longs de l'imprimé, où la décision pouvait être centralisée, à l'instantanéité d'internet requérant une réactivité forte. Pour mettre en œuvre la « révolution culturelle » nécessaire, le groupe, devenu Solocal, requiert désormais de ses managers qu'ils soient capables de décider et d'agir vite.

C'est ce travail d'alignement des pratiques managériales sur la stratégie qui permettra à cette population d'apporter toute sa valeur ajoutée à l'entreprise.

### **Le manager développant des relations adultes**

Si la réussite de l'entreprise requiert par ailleurs de développer l'autonomie des collaborateurs, leur responsabilité, leur capacité à faire preuve d'intelligence des situations, la nature de la relation entre le manager et ses collaborateurs ainsi que la forme qu'elle prend doivent faire l'objet d'une refondation.

Hier, le manager donnait des ordres, il était « le sachant » exprimant comment faire. Puis le collaborateur exécutait et le manager contrôlait. Demain, le manager donne du sens, il aide à faire émerger les réponses, le collaborateur décidant en situation.

Hier, l'autorité managériale était décrétée, imposée, patriarcale. Elle ne pouvait être contestée. Demain, c'est une autorité d'influence et d'impact qui se développe, plus proche de celle du « grand frère », du *primus inter pares*. Elle est challengée et alimentée sur du contenu.

> [identiterh.com](http://identiterh.com)

La relation managériale qui émerge se rapproche des relations de la vie hors travail, libérée des postures et symboles anciens du pouvoir. Simplicité des rapports, accessibilité, le manager ne confond plus sa personne et l'entreprise et s'affranchit des signes extérieurs de pouvoir.

Ce sont d'ailleurs des rapports managériaux de ce type qui se développent dans les jeunes entreprises : elles ne sont pas marquées par l'héritage de relations managériales souvent très décalé de la société du XXI<sup>e</sup> siècle.

### **Le manager engagé dans sa responsabilité RH**

Existe-t-il une seule organisation dans laquelle les managers ont été dessaisis de la mise en œuvre des politiques RH, celles-ci étant centralisées sur la structure RH, et où ces modes de fonctionnement seraient satisfaisants ? Le manager est l'acteur de proximité. Pour ce qui relève du développement du collaborateur, de l'animation de sa performance, de son parcours, il est le mieux à même de déployer les politiques RH de l'entreprise, *a fortiori* s'il a contribué à leur définition, s'il y a été formé et s'il en a compris la valeur ajoutée.

Ce mouvement de montée en responsabilité et en compétence des managers a été mené et réussi par

des nombreuses entreprises. Il permet par ailleurs à la fonction RH de se repositionner, une fois les managers en responsabilité, sur des activités qui créeront plus de valeur ajoutée.

### **Le profil managérial qui émerge**

Un manager dont les pratiques sont alignées sur la stratégie, qui développe des relations adultes avec ses interlocuteurs et en premier lieu avec ses collaborateurs, qui est clair sur ses responsabilités RH vis-à-vis des membres de son équipe... ces trois directions dessinent un nouveau profil de manager.

Alors que dans le monde qui se meurt, le manager considèrerait avoir avec son équipe des ressources à sa disposition, c'est lui qui se positionne désormais comme une ressource. Ressource pour l'entreprise puisqu'il est l'acteur pivot de la mise en œuvre effective des axes stratégiques et des transformations. Mais aussi et d'abord ressource pour ses collaborateurs : il est celui qui permet leur montée en compétence et en responsabilité, puis celui auquel ils peuvent avoir recours par exception lorsqu'ils en ont besoin.

**Gilles Verrier**, Directeur Général d'Identité RH

**Nicolas Bourgeois**, Directeur Associé d'Identité RH

## IDENTITE RH EN ACTION

> [identiterh.com](http://identiterh.com)

## Transformer les pratiques de management chez **storengy**

**LE BESOIN** : Storengy, entité du Groupe Engie en charge de l'activité de stockage de gaz, est confronté à un enjeu majeur de renouvellement de son modèle stratégique au regard des conséquences de la transition énergétique. L'entreprise a défini un nouveau projet stratégique. Pour mener sa transformation, elle met par ailleurs l'accent sur l'agilité et la transversalité. Se pose la question de la mue à opérer dans les pratiques de management.

**LA DÉMARCHÉ** : c'est à partir d'interviews individuelles des dirigeants que sont déclinés en macro-compétences managériales chacun des axes stratégiques et des enjeux de transformation culturelle. Ces macro-compétences sont ensuite détaillées en situations observables avec des groupes de managers, de manière à disposer d'une cible managériale opérationnelle et concrète.

**LES RÉSULTATS** : cette cible est désormais formalisée et largement partagée, fournissant à l'ensemble des managers des repères sur les attentes de l'entreprise. S'engage ensuite la phase de positionnement de chaque manager sur chacune des compétences managériales à développer collectivement, puis celle de la mise en œuvre d'actions de développement de ces compétences via des modalités innovantes (binômes de co-développement, ateliers de mises en situation, développement des managers de managers, etc.)

**Identité RH est le conseil de référence pour les projets RH à forte valeur ajoutée. Notre particularité réside dans le positionnement des missions que nous réalisons : elles revêtent toutes un caractère stratégique pour nos clients ; elles sont toujours conduites dans une logique de sur-mesure, de la proposition d'intervention à la revue de fin de mission ; elles intègrent systématiquement une volonté d'innovation.**