

Rencontre 26 - Thème de la rencontre :

# Le management est mort, vive le management

Vendredi 24 janvier 2020 – Chez Audrey (NSK)



## *Présents : 13 en cours de création*

NSK Mme Audrey HINTZY  
TITFLEX M. Pierre Gauthron  
SUEZ M. Laurent LEVRARD  
PALL CORPORATION : Mme Stéphanie JOSEPH  
IAD : M. Florent LETELLIER  
BCNS M. Bruno CHAUDRUT  
SR PHARMA Mme Cécile CORPACE

HD S-ONE : M. Richard CLAIREFOND  
SEREC : Mme Marjorie LE SAUX  
AQUATONIC M. Yann BLIN  
ŒUVRE FALRET M. Lydie GIBEY  
KOEZIO Sénart M. Vincent GREZES  
TITFLEX : M. Patrick ETIENNE

## *Absents excusés : 4*

EOZ Mme Chloé SOUCHON  
SERIMAX M. Stéphane CHEVALIER

FEHR : M. Nicolas AUPOIX  
MEDIATREE HOLDING : Mme Laetitia PEREIRA

*Animation* : Julien Estier – Animateur GERME groupe Sud Ile de France

> Expert :



**Olivier BERUT**

[www.onpeutparfairelemonde.com](http://www.onpeutparfairelemonde.com)

+ 33 06 23 07 11 17

oberut@onpeutparfairelemonde.com

Rédaction : Julien Estier | le 03/01/2020

## Préambule : Postulats de départ

- + Le management n'est pas une science exacte.
- + La journée va se construire sous forme d'échanges de pratiques
- + Vigilance sur le vocabulaire : la notion d'entreprise libérée / libérée de quoi ?
- + La question de la transformation du management va être posée.
- + Les objectifs de la journée : Nourrir ma pratique / éclairer les mutations / proposer des outils concrets.

## Séquence 01 – Les alchimistes

Les alchimistes : une préoccupation : transformer le plomb en or.

« Si tu veux transmuter : il faut plusieurs étapes : l'œuvre noire / blanche / rouge ».

**Le noir** : (la putréfaction, ce que l'on doit enlever) la mise en abîme du management. L'endroit où le management ne marche plus.

**Le blanc** : la stabilité intérieure, le sens. Ce qui doit être remis d'équerre. En Chine : « le premier devoir de l'empereur est d'aller bien ». Si l'empereur doute, l'équipe panique. Il y a un décalage, comment je fais pour être debout. On ne peut plus manager en s'ignorant soi-même.

**Le rouge** : Lorsque le plomb devient or. Le collectif : comment je fais pour repartir avec l'équipe ?

*Rappel* : il existe des univers où on a enterré la notion de management (entreprise libérée). Olivier apporte des nuances sur le concept d'entreprise libérée. Le management va continuer d'avoir des choses à faire, mais différentes et différemment.

## Atelier 01

Réfléchir à 5 questions :

Quand on pense au management,  
(partons de notre expérience) :

Q1 - Qu'est ce qui va bien ? Qu'est-ce que j'aime pourquoi je suis content ?

Q2 - Quels sont les grands changements qui traversent ma fonction de manager ?

Être manager demain c'est quoi ? Quels sont les changements que je pressens

Q3 - Qu'est ce qui m'ennuie dans mon métier de manager. (Qui fatigue/gonfle)

Q4 - Le management change ok. Moi à quelles conditions j'ai envie de changer,  
à quoi est ce que je souhaite rester fidèle, pour rester engagé.

Q5 - Est ce qu'il n'y a pas des choses qui vont arriver (innovation / créativité etc.)

On n'est pas obligé de rationaliser.



## Atelier 01 (suite)



### THEME 01 : Ce qui va bien

3 thèmes :    Nous ensemble (management de l'équipe) Motiver, accompagner, échanger  
                   Moi manager (connaissances, réflexions) + analytique / reporting analyse  
                   Fédérer & Projets

### THEME 02 : Mutations

4 idées            La fin des hard skills vers les soft skills  
                       La prise de conscience globale  
                       Le chef n'est plus décideur mais accompagnateur. (Psy papa etc. à l'écoute...)  
                       La confiance & les moyens mis en œuvre

### THEME 3 : Ce qui nous gonfle

La modélisation (avoir des solutions sans adaptations culturelles).  
 La non-exécution  
 La posture parent/enfant  
 L'exemplarité (il faut être zéro défaut) (être intègre sans être intégriste).  
   On est observé tout le temps !  
   On ne peut pas tous les jours être en représentation, mais on l'est quand même.  
 La gestion des conflits et le contrôle

### THEME 4 : Ce que je souhaite garder

Les valeurs : ses valeurs, celles du groupe, mon intuition et mon respect.  
 L'esprit critique, l'indépendance  
 La capacité à dire stop  
 L'équilibre vie privée vie personnelle.

*Observations sur les valeurs* : Elles jouent un rôle paradoxal car c'est compliqué d'être contre, mais ce n'est pas assez spécifique. Aujourd'hui les gens vont vous choisir pour le projet et les valeurs, si elles ne sont pas au RDV cela risque de créer des départs. Comment je fais en sorte qu'elles apparaissent dans le comportement des collaborateurs sans pour autant qu'ils deviennent des intégristes. Quand l'entreprise devient contradictoire avec ses valeurs : attention.

Laurent : questionne : demandons aux salariés ce qu'ils attendent au quotidien comme incarnation concrète des valeurs au quotidien.

### THEME 5 : Ce que me souffle mon intuition

Évolution dans la complexité du rôle de manager (Compétences, métiers etc.)  
 Liberté (du manager et de ses équipes)  
 Fournisseur de reconnaissance  
 Partage, créativité et coopération

## PARTIE NOIRE : Le manager perd ses fonctions régaliennes.

---

### **Rupture 1 : rupture écologique.**

Nous sommes dans un mode de surexploitation et cet épuisement va rétroagir sur nos organisations. Il va falloir repenser le système. On est certain que nos organisations ne pourront plus fonctionner comme avant. Les jeunes générations en tête de pont.

Aller plus loin : JUGAAD / démerde en langue indienne / comment on repense/ réinvente.

### **Rupture 2 : Rupture digitale / numérique**

Il n'y a pas un seul métier qui n'est pas transformé par le digital. Avant, tout passait par le manager, aujourd'hui l'information est ubiquitaire (définition ?). L'information n'est plus top/down. Le digital pose la question de la place de l'homme dans nos organisations.

« *Quelle place laisserons-nous à l'humain dans nos organisations ?* »

Distinction entre morale / éthique : - étymologiquement c'est la même chose grec/latin) code qu'un collectif impose à un individu. Éthique : discernement individuel que je fais au nom du groupe. (La morale : j'applique la règle).

### **Rupture 3 : Rupture économique**

(Source : la stratégie bleu océan) On est entré dans un monde où les habitudes de consommation sont en train de muter. On passe d'un monde de la possession à un monde de l'usage.

### **Rupture 4 : La complexité**

On est dans un mode hyper connecté où une personne seule ne peut plus tout savoir. Avant quand notre équipe ne savait pas, nous on savait. Et si ça marchait, alors on devenait le super chef. Aujourd'hui on enlève le sujet supposé sachant du manager.

En cours les élève font du fact-checking des étudiants. Ce n'est pas parce que j'ai un titre ou l'info que je suis reconnu. Ça remet l'égo à sa place. Mais que va t il me rester comme légitimité ? Et en plus il y a plus de personnes que moi qui s'y connaissent plus que moi. Proverbe : Les arbres qui poussent droit finissent en planche. Nous sommes dans un monde de complexité, d'itération. Il faut essayer et si ça ne marche pas on change. (Laurent : en France c'est l'inverse). Le prix à payer : on ne manage plus des individus mais des collectivités, des collectifs.

### **Rupture du sens**

On est dans un monde où le travail n'est plus une valeur. Vos enfants vous posent la question pourquoi il faut aller à l'école. Avant il fallait y aller, c'était une valeur. Aujourd'hui, les collaborateurs veulent bien s'engager, mais pourquoi ? Il faut que ça ait du sens. Je veux vie que ça doit dur, mais il faut qu'il y ait de la joie. Il vaut mieux parler de plaisir et joie au travail que de bonheur au travail. Alpinisme : vu de l'extérieur : c'est un malade mental ! Nuit en refuge, conditions climatiques difficiles, réveil matinal, 8h de montée et après 8h descente... Bref... il apparaissent comme des malades. Oui mais, une fois en haut il y a 30 min de pur plaisir. La joie par le travail. Question : à quel moment mes collaborateurs expérimentent la question de la joie. Le bonheur au travail, c'est quasi impossible ça ne peut pas l'être tout le temps... Le côté ton boulot est chiant mais tu as des accotés, ça a de la limite.

## PARTIE NOIRE (suite)

---

### Rupture en plus : Rupture de la violence

Devant tous ces changements on est de moins en moins patients. Une petite chose déclenche des phénomènes massifs. On a de plus en plus de mal à discuter.

Stéphanie : il existe aussi une rupture planétaire. (Penseurs vs producteurs).

Ex : projet d'acheter une voiture de ses rêves, on met de côté pdt 10 ans. On la trouve chez un garagiste, elle est dans notre budget... en France on va y aller et on va dire je la prends 7 au lieu de 8. S'il dit oui, on fait encore la gueule, j'aurais pu l'avoir à 6. Mais enfin à quel moment on est content ? Aux USA, ils auraient été super content. Point.

Pierre : différence Latin VS Anglo saxon : lien avec la religion (Catholique VS Protestant).  
En France : si je ne suis pas contrôlé quel intérêt de respecter la règle.

Lydie : basculement de pouvoir des fonctions qui avant étaient dominées et qui s'inverse :  
Olivier : Émergence résolue de l'égalité H/F.

## Œuvre BLANCHE

---

« *N'allons pas trop vite pour enterrer le management* ».

Vidéo de Bernstein / Débriefing par groupes de 3 : comment cette vidéo inspire le management.



- + Il renonce à son attribut du pouvoir (baguette)
- + Il n'a pas de partition (ni la sienne ni celles de tous les musiciens).
- + Il a tout en tête et un coup d'avance.
- + Laurent : Illustration de la maîtrise totale, économie du geste, confiance, feedback.  
Il accompagne plus qu'il dirige. On a l'impression qu'il prend plaisir.  
Il met en avant l'orchestre. Il quitte vite la scène.
- + Il montre qu'il prend plaisir. Feedback en direct.
- + Bernstein donnait l'impression à chaque orchestre qu'il était son orchestre préféré.
- + Bernstein le groupe collectivement. Sans rentrer dans l'égo individuel.
- + Sandrine : la notion de sens. L'engagement, l'unicité.
- + Richard : il dépasse la « mécanique » et est dans l'émotion.

Réflexion : qu'est-ce que la métaphore de l'orchestre comme collectif m'inspire.  
Je ne regarde plus le chef d'orchestre mais l'orchestre.

- + Lydie : le collectif est une force et aussi une pression. Si un joue mal, tous sont affectés.
- + Le collectif suppose l'interdépendance. Il y a bien un prix à payer au collectif.
- + Pour l'orchestre, le collectif n'est pas la fusion de gens moyens.
- + Audrey évoque les liens avec la journée sur le Horse Coaching

## 🌀 Œuvre BLANCHE (suite)

Proverbe chinois : « Le premier devoir de l'empereur est d'aller bien ».

Le défi de l'empereur : que tout le monde ait à manger 2 fois par jours. S'il n'y arrive pas on change de dynastie. L'histoire s'est ainsi répétée.

Premièrement il écoute les chefs de province, puis il réfléchit. Lorsqu'il réfléchit, il devient l'homme interdit, on a plus le droit de perturber l'empereur qui réfléchit. Et on lui rappelle que s'il se plante il sera tué. Pendant ces deux moins, pour qu'il ne craque pas, on met à sa disposition des jardins impériaux magnifiques.

→ Faites-en sorte d'aller bien.

C'est quoi mes jardins impériaux : de quoi ai-je besoin pour aller bien le matin ?

La pierre d'épinoche (poisson d'eau douce) vit autour d'un caillou qui n'a rien à voir avec ses besoins. Mais ce caillou donne du sens à sa vie. Si on lui enlève, il meurt. Un peu comme un doudou quand on est petit... Lorsque l'on grandit ces pierres deviennent plus subtiles.

+ Réflexion de groupe ; quelles sont mes pierres d'épinoche ?

+ Est-ce que c'est ritualisé ? (Échanges entre les membres).

## 🌀 3 (RE)CONQUETES.

Comment les grecs parlent de leur ressourcement : 3 vertus majeures.

→ **Spiritualité pour agir**



Le Beau : éloge de la beauté



Le Vrai : éloge de la sagesse



Le Bon : éloge du courage

1 – **L'éloge de la beauté (le beau)**. Fréquenter le beau fait du bien.

Si vous voulez prendre soin de vous, devenez des contemplatifs de la beauté du monde. (HS : Sagesse chinoise : Créativité le matin au lever du soleil, l'énergie de la conquête. L'arbitrage, la décision, le soir car l'énergie n'est pas la même). Comment le faire encore plus grand ?

2 – **L'éloge de la sagesse (le vrai)**. Tu as un cerveau n'oublie pas de t'en servir. A quel moment je réfléchis dans mon management ? Quel rituel pour la réflexion ? Comment en faire plus ?

3 – **L'éloge du courage (le bon)** : fait ta part, aussi petite ou difficile soit elle.

C'est difficile d'être manager sans croire en quelque chose de précis. L'extérieur est tellement instable que si je ne suis pas stable à l'intérieur exercer mon métier de manager va être difficile. « Je ne viens pas chez toi juste pour travailler mais parce que mon travail participe à quelque chose auquel je tiens. »

## PARTIE 3 – Œuvre ROUGE

Rappel : les 3 nouvelles missions du manager (PPT) Le QUOI et le POURQUOI : l'essentiel

- + Le sens.
- + Le collectif : celui qui organise la coopération.
- + La joie : faire vivre la notion de joie et de plaisir.
- + Le talent des collaborateurs : connaissez-vous leurs talents ?
  - Avant de connaître nos points faibles, mobilisons nos points forts.
  - Talent Vs Compétences : Le talent est inné, la compétence est acquise.
  - Talent : je mobilise peu d'énergie et j'arrive à des résultats significatifs.

*Exercice : Allons à la recherche de vos bonnes pratiques.  
Et de partager des exemples concrets.*

- Q1 - Quand est-ce qu'on porte le sens dans l'expérience de mes collaborateurs ?  
*Même question mais pour les clients ?*
- Q2 – A quel moment je manage le collectif et non pas les individus ?
- Q3 – Comment garantissez-vous la joie/plaisir des collaborateurs et des clients ?

**Méthode** : il faut 3 bénédictins et les autres seront des chevaliers. (*WorldCafé*)

3 groupes de 3 chevaliers. Chacun va rejoindre un bénédictin et mettre les idées en commun. Les bénédictines ne sont pas responsables de la qualité des propositions.

Débriefing :

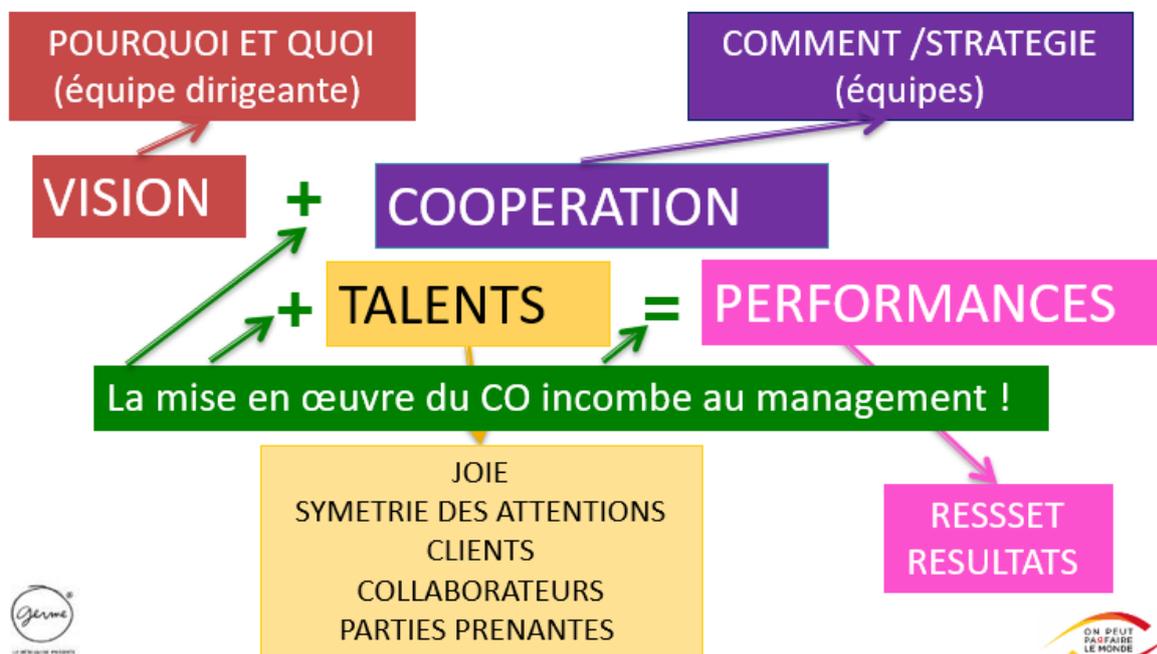
- Q1** – Transparence et construction ensemble.  
Être garant de valeurs, de l'entreprises, des relations avec les collaborateurs  
La construction de la raison d'être de l'entreprise.  
C'est difficile, des fois, on ne sait pas.  
Lydie : « *Je privilégie la notion de Soutenir le sens plutôt que porter le sens* ».



HS : la théorie des catastrophes : Un battement d'aile d'un papillon peut déclencher un ouragan. Si le mouvement du battement d'aile est légèrement différent, alors l'ouragan peut se transformer en une brise légère. Il existe d'autres déclinaisons de ce concept (le colibri etc.)

- Q2** - Faire émerger les idées de la part des personnes qui réalisent leurs missions.  
Subsidiarité : Arrêtons de penser à la place de ceux qui sont sur le terrain  
La performance de nos silos n'est pas faite pour mesurer la performance inter-silo.  
(Il va falloir mettre des indicateurs de reconnaissance).
- Q3** Les plaisirs ensemble autour des moments de convivialité.  
Les remerciements, la bonne humeur  
Arroser les graines de la cohésion, faire vivre des moments collectifs.  
Célébrer aussi les réussites individuelles.  
Faire vivre l'envie (d'être ensemble, de partager etc.)  
Le feedback, rechercher les talents des personnes.

## Conclusion



« Il faut mettre de l'énergie là où il y a de l'espoir. »

### 1 - Réenchanter l'entreprise.

Oui il y a des moments où le travail est dur. Mais ça ne peut pas être tout le temps comme ça. A un tel point où le statut de salarié intéresse de moins en moins.

~~La confiance n'exclut pas le contrôle.~~ FAUX. Il ne faut pas justifier le contrôle par la confiance.

On est faillible, le contrôle

Avoir un projet, un sens c'est répondre à 3 questions :

- On est où
- On vient d'où
- On va où ?

Rédaction : JE