

Publié le 23 octobre 2020

« Sommes-nous entrés dans une nouvelle ère managériale ? »

Quelle est la part du manager et du leader dans la fonction de dirigeant ? Les dirigeants sont à la fois leaders lorsqu'ils définissent la trajectoire de leur organisation et managers lorsqu'ils travaillent au quotidien à la stabilité de cette même organisation. Dans un monde caractérisé par des changements fréquents, le leadership situationnel revêt une importance cruciale et permet au dirigeant d'être agile. Dans le cadre d'une séance dédiée au management, organisée lors de son récent congrès, la Fédération des Epl a invité Xavier Boute, professeur associé HEC Paris, à partager les outils de l'intelligence situationnelle.



Le leadership repose avant tout sur une **intelligence relationnelle**. Cette compétence est et devient essentielle dans une société en perpétuel mouvement demandant une forte réactivité du dirigeant et des équipes.

En introduction de son intervention, Xavier Boute indique que **la notion de Leader est apparue très récemment**. Selon les définitions, elle relève des *Hard Skills*, qui sont des compétences « démontrables », techniques ou académiques, et/ou des *Soft Skills*, qui représentent la personnalité et le savoir-être d'une personne ou encore son intelligence comportementale. Ainsi, le conférencier invite à s'interroger et répondre à la question : « **Et vous, qui êtes-vous en tant que dirigeant ?** ».

Leadership ou management ?

La définition du dirigeant a évolué au cours du 20e siècle. **Du dirigeant qui a « l'art de faire faire des choses par d'autres » au dirigeant qui « ne peut pas être leader et manager à la fois** ; il est soit l'un, soit l'autre. », c'est la définition suivante que nous retiendrons « le dirigeant donne la direction et du sens, fournit des directives aux autres ».

Pour être un bon dirigeant, les compétences de leadership et de management sont indissociables.

Nous entendons Leadership au sens de gestion du changement et management, de gestion de la stabilité. Ces compétences se marient dans un équilibre subtil, mais nécessaire.



Leadership et management, John KOTTER (2001)

L'exemple de la direction bicéphale ou co-direction

Est-ce qu'un seul chef doit être identifié ? Pas nécessairement.

Dans le cas de la co-direction, il est cependant nécessaire de fixer des règles au travail collaboratif et de clarifier l'apport des dirigeants afin que chacun puisse assumer son rôle. Nous parlons de **cohésion bicéphale**.

Les qualités du dirigeant allient à la fois la dimension « emblématique » du leader et la dimension « besogneuse » du manager. Pour compléter ces qualités, s'ajoute une troisième dimension, **l'intelligence situationnelle**.



Fiol, Tanneau, Delahaie, Bonnefous : L'intelligence situationnelle

Le leadership situationnel

Xavier Boute donne quelques exemples d'**intelligence situationnelle**; par exemple, la capacité du dirigeant d'adapter son management au niveau de maturité, basé sur les compétences et l'engagement, de ses collaborateurs afin de répondre à l'objectif global de l'entreprise et à l'objectif marginal de ses collaborateurs. Il existe quatre styles de management, selon Paul Hersey et Ken Blanchard, que le dirigeant peut adopter :

- Directif
- Persuasif
- Participatif
- Délégatif

Il aborde aussi **la notion d'objectif global et d'objectif marginal**.

Le dirigeant doit pouvoir répondre à la question « Quel est l'objectif de mon entreprise ? », liée à la dimension stratégique de l'entreprise, mais également à la question « Quel est l'objectif marginal de chacun de mes collaborateurs ? ».

La connaissance de ses collaborateurs et de leur objectif marginal (la reconnaissance, l'esprit d'équipe/camaraderie, le salaire...) est primordiale au succès de son entreprise. Quels sont les leviers les plus importants ? Quelle est la part positive et négative de chacun d'entre eux dans l'implication de mes collaborateurs ? Le dirigeant sera ainsi en capacité de travailler l'adéquation entre l'objectif global et marginal, et ainsi mettre en place une action collective.

Les nouveaux défis du management

Le **management mixte** est une des conséquences de la crise sanitaire que nous traversons, avec des collaborateurs qui peuvent être à la fois en télétravail et en présentiel dans l'entreprise ou sur le terrain selon le secteur d'activité. Cette nouvelle dimension du management nécessite une grande capacité d'adaptation du dirigeant qui doit être en mesure de prendre des décisions opérationnelles rapidement et dans l'incertitude. Dans ce contexte, le sentiment de **solitude du dirigeant** peut être exacerbé, et très marqué.

Dans les étapes de **la prise de décision**, le temps consacré à la définition du problème doit être la plus importante et la phase de prise de décision, la plus rapide.

« Si j'avais une heure pour résoudre un problème, je passerais cinquante-cinq minutes à définir le problème et seulement cinq minutes à trouver la solution. », Albert Einstein

Dans un contexte d'incertitude, il est primordial de maintenir une vision à long terme pour les collaborateurs.

L'effet ZOOM

La crise sanitaire a également révélé de nombreux défis managériaux sous-jacents, appelés « l'effet ZOOM » :

- **Investissement** : Certains collaborateurs ont pu se révéler durant la crise sanitaire. Comment les valoriser ?
- **État d'esprit/psychisme** : 20 % des personnes sont atteintes de maladies psychiques reconnues. Dans ce contexte, qu'est-ce que je mets en place au sein de mon entreprise ?
- **Performance** : Comment mesurer la performance des collaborateurs en télétravail ?
- **Croissance** : Des secteurs, initialement en croissance, ont été très fortement impactés par la crise. Comment rebondir ? Transformer mon activité ?
- **Générationnel** : Que vivent les jeunes aujourd'hui ?
- **Ville/campagne** : Un mouvement des cadres vers les campagnes est nettement perceptible avec la mise en place de nouvelles formes d'organisation du travail. Comment j'adapte l'organisation du travail ?
- **Digital/physique** : La distanciation sociale favorise le digital, qui prend de plus en plus de place dans les entreprises, au détriment de la proximité sociale. Comment préserver une proximité dans ce contexte ?

Xavier Boute donne trois conseils aux dirigeants pour relever ces nombreux défis :

- **Trouver du sens**
- **Être résilient**
- **Innover**

Il cite Jean Claude Darnal pour conclure : « Une goutte d'eau dans l'océan, ne la sous-estimez pas. L'océan n'est fait que de gouttes d'eau. »

L'École de management des dirigeants d'Epl

Depuis 2001, l'École de management des dirigeants d'Epl allie l'expertise de la Fédération des élus des Entreprises publiques locales à l'excellence d'HEC Paris en proposant aux dirigeants d'Epl trois cycles annuels de très haut niveau, à vivre en résidence sur le campus HEC à Jouy-en-Josas.

Prochaines dates :

Du 7 au 9 décembre 2020 : LE CERCLE DES NOUVEAUX DIRIGEANTS 2020 sur la thématique « Comment être un leader engageant dans un monde en transformation ? » – Pour découvrir le programme et vous inscrire, cliquez [ICI](#).

Du 13 au 16 avril 2021 : LA CORPO 2021 sur le thématique « La responsabilité du dirigeant »

À télécharger