



Les Cercles de Progrès
France

Mardi 28 avril 2015

« Les enjeux actuels du management de proximité »

Maurice Thévenet – Banque Populaire Balma

- **La vie du Cercle du Pastel**

Le Club de Toulouse a été très heureux d'accueillir Dominique Drouet et son épouse pour cette journée autour de Maurice Thévenet. Quelques absents (certains que nous aimerions voir plus souvent !) et un taux de participation de 70%.

Le lieu de la séance interne du mardi 19 Mai a été confirmé et validé : nous nous retrouverons à Limoux, pour visiter la Grande Cave Sieur d'Arques, visite suivie d'un déjeuner au restaurant La maison de la Blanquette, où nous travaillerons sur un cas d'entreprise « innovant » apporté par Jean-Marc Iris et Eric Déliac. Restitution des séances de l'année autour de la 4^{ème} édition du jeu de cartes CdPF.

Notez dès à présent le Mardi 23 Juin, dernière séance avant l'été, car cette année il n'y pas de séance en Juillet.

- **L'intervention de Maurice Thévenet**

Professeur agrégé et docteur en Sciences de gestion, cet expert du management enseigne à l'Essec et au Cnam Paris. Il intervient également en tant que conseil auprès de nombreuses entreprises. Il est l'auteur d'une vingtaine d'ouvrages sur le leadership, le management et la gestion des ressources humaines (le plaisir de travailler, le management est-il toxique ?, le travail ça s'apprend, la gestion des talents...)

Parcours de Formation :

- Professeur Agrégé des Facultés
- Habilitation à Diriger des Recherches en gestion
- Docteur ès Sciences de Gestion, Université d'Aix-Marseille III
- Licencié en droit
- Diplômé ESSEC

Maurice Thévenet a organisé la journée autour de plusieurs théories, qui répondent à plusieurs messages :

- La question du management est bien devant nous, et n'est pas un problème hors sol
- On a de plus en plus besoin de managers, et de moins en moins de gens veulent pratiquer ce métier
- Le management de proximité est essentiel et requiert des compétences difficiles à acquérir
- Le management de proximité est une fonction qui doit être assumée !

Plusieurs théories évoquées, avec le rappel de l'origine du mot en grec « theorein » qui signifie contempler, examiner. Les choses sont différentes selon l'angle sous lequel on les observe. Chacun, en matière de management humain, a une opinion, et croit savoir des choses.

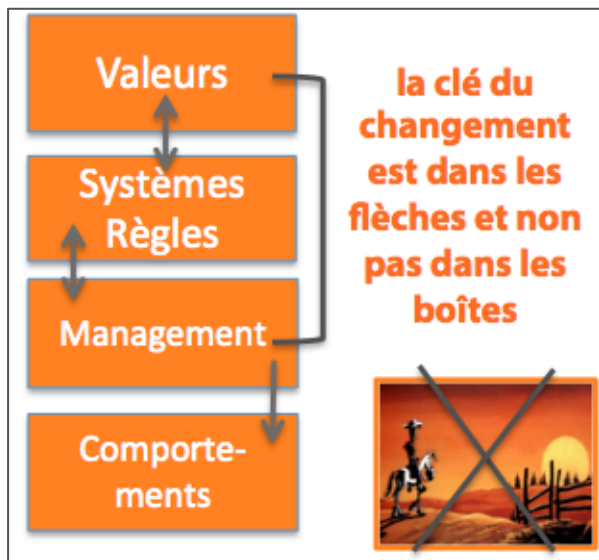
« Apprendre le management, c'est apprendre à faire ce que l'on peut » M.Th



Les Cercles de Progrès France

La 1^{ère} question posée par Maurice Thévenet, est fondamentale
Qu'est-ce qui mène le management/leadership à la performance ?
C'est le **comportement** et lorsque l'on fait du management, on travaille sur les comportements.

■ Théorie 1. Le manager n'est pas Lucky Luke



Le manager solitaire n'existe pas. Par contre il existe des facteurs de réussite autour du management avec 3 actions concrètes :

- **Les valeurs** : vision de l'entreprise
- **Les systèmes** : règles, procédures
- **Le leadership / management**

Pour faire bouger les comportements, il faut une cohérence entre les 3 niveaux et ne pas attendre tout des valeurs, des outils, des process ou du discours du dirigeant.

Dans l'entreprise, on aime maîtriser les choses et il faut faire attention au « syndrome de la locomotive » = l'engin avance d'autant plus vite qu'il n'a pas de wagons !

Les équipes dirigeantes fonctionnent tellement bien qu'elles en oublient de diriger effectivement le reste de l'organisation.

Comparaison manager/chef d'orchestre : « le mieux payé est celui qui ne sort aucun son »

Livre recommandé à ce sujet par M. Thévenet : « La faillite de la pensée managériale » de François Dupuy (Ed Seuil, 2015)

■ Théorie 2. Modèle de la forte implication ou engagement

➔ L'engagement n'est pas qu'une question romantique ou de morale, mais également de business.

Voici 3 illustrations de business où l'implication est une contrainte, contrairement à des secteurs où ce n'est plus nécessaire (ex : péagiste de l'autoroute)

- **L'économie de l'expérience** : faire du business en permettant au client d'avoir une expérience, un vécu
- **Dans les organisations complexes** : cela ne marche que si les gens prennent sur eux pour que ça marche, importance de la relation
- **En situation de crise**

➔ Comment obtenir de l'engagement

Résultat d'une enquête sur 1830 personnes sur les questions suivantes :

Choix d'une période où j'étais très impliqué. Et je décris : quand où quoi, avec qui ? qu'est-ce que je ressentais ? Comment mon patron me manageait-il ?

(chaque participant a également répondu aux questions pour lui)

- 48% voient le résultat de leur travail, le concret
- 45% parlent de plaisir/satisfaction
- 38% parlent de stress, d'excitation d'anxiété, voir de peur (implication ≠ satisfaction)



Les Cercles de Progrès France

- 30% parlent de fiereté – notion de regard des autres

La responsabilité du manager est de créer les conditions de l'implication. M. Thévenet nous évoque 3 conditions nécessaires (mais pas suffisantes)

- **la cohérence perçue** : comment m'impliquer dans une entreprise si je ne comprends rien ? Il faut comprendre pour s'engager. Il faut partager des références quand tout va bien, et ne pas arrêter de se dire ce que l'on sait déjà, pour renforcer le lien. Communiquer quand cela n'a pas l'air nécessaire. L'efficacité de la communication ne réside pas dans le message mais dans la confiance que l'on a en celui qui le porte.
- **La réciprocité** : comment m'impliquer dans quelque chose qui ne s'engage pas vis-à-vis de moi ? On parle ici de la qualité perçue des relations humaines au travail. Interaction et dépendance, collaboration, travailler avec.
- **L'appropriation** : quand on est engagé, on a l'impression d'être seul au monde. Un salarié impliqué ne parle pas de son patron !

■ Théorie 3. Rôles du manager de proximité

3 rôles déterminants

- **Interprète** (et non pas traducteur). Il essaye de comprendre l'intention de l'auteur dans la langue d'origine. Travail très exigeant, fastidieux et permanent.
- **Bricoleur** : s'adapter à la réalité, car bricoler n'est pas tricher, mais ajuster et bidouiller. L'objectif du bricoleur ? = il faut que cela fonctionne. Cela demande de l'initiative.
- **Régulateur d'émotions** : les changements génèrent de l'incertitude, donc des craintes. L'enjeu du régulateur = prendre la conscience des dimensions émotionnelles.

➔ Et le management à distance ?

A la fois fréquent et banal aujourd'hui. De nombreux outils permettent ce travail à distance, mais c'est un management qui demande à être plus créatif. Certes les expériences de management à distance sont difficiles. Il faut réussir à organiser des occasions de rencontres qui se font naturellement dans les cadres traditionnels.

Il est très important de capitaliser l'expérience en se rencontrant physiquement et Maurice Thévenet insiste sur ces rencontres, même dans la nouvelle économie et le business model du digital

« Plus je souhaite manager à distance, plus je dois faire de la proximité »

➔ Le cas des « Divas » (médecins hôpitaux, professeurs d'écoles, journalistes dans entreprise de presse)

3 caractéristiques d'une « Diva »

- A une vision personnelle de son travail : « j'ai réussi car je suis bon »
- Fonctionne selon des valeurs professionnelles ou personnelles
- Les valeurs professionnelles > aux valeurs de l'entreprise

Personnalités difficiles à gérer car elles sous-estiment les facteurs de contexte pour expliquer leur réussite. Les divas n'ont pas le sens de l'interdépendance, sans la conscience qu'on ne peut faire son travail que si d'autres ont fait le leur.

L'enjeu managérial : gérer des individualités pour lesquelles le collectif ne va pas de soi !

Quelques conseils :

- **Etre tolérant au chaos et à l'ambiguïté**
- **Se centrer sur les gens** plutôt que sur les tâches (huile dans les rouages)
- **Etre promoteur** de son équipe
- **Jouer un art dramatique** en incarnant le rôle avec son propre style et son intelligence relationnelle.



Les Cercles de Progrès France

Maurice Thévenet fait le lien avec **les générations nouvelles**. Il n'est pas convaincu que le discours des jeunes est différent aujourd'hui, mais le décalage générationnel est clair. Pour MT l'évolution majeure de nos sociétés depuis les 70 dernières années concernent notamment l'évolution des structures familiales. La « déstructuration » des familles implique un **collectif « choisi »**, alors que dans le modèle familial traditionnel le **collectif est « imposé »**. Les jeunes n'ont pas le sentiment d'altérité.

La question vis à vis des jeunes n'est pas « comment les impliquer » mais plutôt « avec quel hameçon puis-je obtenir l'implication » ?

Leur mode de vie familiale, leur consommation familiale et sportive indiquent qu'ils n'ont pas l'expérience du **collectif « contraint »**, cette compétence n'est pas innée. Les jeunes générations ont beaucoup de relations, mais elles sont choisies notamment sur les réseaux sociaux.

Pour les managers, se pose une question ? Où se fait l'apprentissage du collectif imposé avant l'entreprise ?

■ **Théorie 4. Comprendre les managers de proximité**

Si le manager était un sportif, ce serait plutôt un balayeur.... Au curling !

- Un facilitateur
- Gomme les obstacles
- Influence la trajectoire
- N'agit pas sur mais fait en sorte que
- A une motivation intrinsèque

Pourquoi avez-vous voulu être manager ? (fondé sur une enquête auprès d'eux)

- Situation héritée, pas eu le choix
- Pour le pouvoir et une capacité d'influence
- Pour le statut social
- Pour la reconnaissance
-

Le métier de manager n'est pas facile, que faire pour faciliter leur rôle ? Les conditions idéales ? :

- Recruter les bons collaborateurs (rôle des RH)
- N'avoir que des « bons » qui travaillent en silence
- Ne plus avoir à écouter les problèmes personnels (les conflits)
- Ne plus avoir de mauvais éléments, appelés plus souvent « les toxiques »

Il faut donc faire avec... car le management a toujours été une souffrance.

L'important est d'aimer les gens, avoir de la curiosité et le sens de l'humour.

Etre un manager leader, c'est se voir renvoyer une image de soi que l'on a pas imaginé.

MT a beaucoup parlé de l'aspect difficile du management, mais quel est le plaisir de l'activité managériale ?

- **le sentiment d'avoir eu un impact sur la croissance et le développement de quelqu'un**

Conclusion, 4 TAKE AWAY :

1. Si le management était une science ce serait une **science « coucou »**. Image de l'oiseau qui se niche dans le nid des autres espèces. Fait appel au sport (vocabulaire de la compétition et de la performance)



Les Cercles de Progrès France

2. Parallèle entre le management et le conseil conjugal, 3 stades :

- ✓ Stade de la romance
- ✓ Stade de la désillusion
- ✓ Stade de la décision d'aimer (oxymore)

3. Manager, cela s'apprend. Comme en sport, il y a la règle des 2-96-2

- ✓ 2% y parviennent immédiatement
- ✓ 96% apprennent à des vitesses différentes
- ✓ 2% n'y arriveront jamais

4. La seule arme dont vous disposez pour être un bon manager, c'est **votre comportement**

- ✓ 1^{er} exercice : repérer ses comportements (revenir sur les situations de la journée)
- ✓ 2^{ème} exercice : Comprendre et être attentif à ses émotions. « Qu'est ce qui se joue pour moi ? » Emotions de base : la colère, la peur, la tristesse, le plaisir.
- ✓ 3^{ème} exercice : Repérer les conséquences de mes comportements sur les autres.

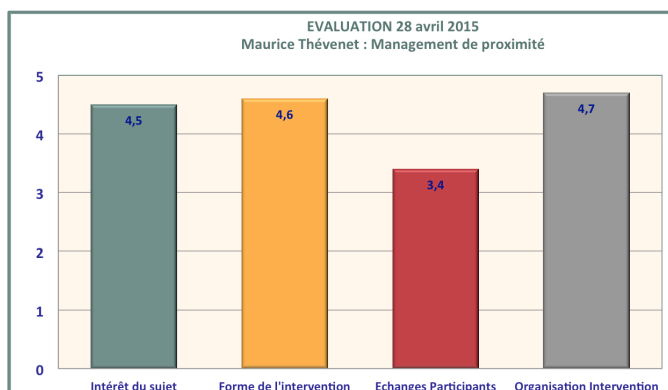
Les 3 vertus du bon manager

- La lucidité
- La modestie
- La spontanéité

• Votre évaluation

Une journée animée par un expert « professoral », très bien structurée, étayée et agréable à suivre. Plus d'interactivité aurait été bénéfique pour varier le rythme et profiter des échanges entre membres sur ce thème qui implique tout le monde.

L'importance des relations humaines en entreprise reste le cœur du sujet et demande de l'effort et du travail. Pour MT c'est bien une responsabilité partagée entre le manager et ses équipes.



Maurice Thévenet a le sens de l'humour et a remarqué que son dernier livre « le plaisir de travailler » est moins vendeur que certains titres comme « le harcèlement » ou « la souffrance au travail »... A méditer

**Prochaine rencontre, le Mardi
19 Mai à Limoux – Séance
Interne annuelle**

Programme

10h30 -12h : Visite de la Cave Sieur d'Arques suivie d'une dégustation

12h30-14h : Déjeuner au restaurant « La Maison de la Blanquette »

14h15 -17h : Présentation et brainstorming autour d'un cas d'entreprise présenté par 2 dirigeants membres – Remise de la 4^{ème} édition du jeu de Cartes CdPF

Je compte sur votre présence - le RV est fixé à 10H15

Cave Sieur d'Arques – Avenue de Mauzac – 11300 Limoux