

# LE MANAGEMENT DIFFÉRENT



# UN REGARD SUR UNE EXPERTISE DU MANAGEMENT DE MAINTENANT

Les modèles de management changent parce qu'ils sont la conséquence des évolutions des modes de pensée, des représentations de l'homme au travail et surtout du contexte économique et social. Aujourd'hui, la montée de l'individualisme exige du manager une approche différenciée. Le contexte concurrentiel actuel exige une grande capacité d'adaptation de la part des organisations, forces dirigeantes et collaborateurs. Tous les changements et améliorations passent par les personnes. Les systèmes de management et de pilotage stratégiques ainsi que le management de qualité ne mènent au succès qu'avec des collaborateurs prêts à s'investir et performants.

On ne peut traiter de façon identique ses collaborateurs. Il est moins efficace d'agir de la même manière avec tous, que de traiter chacun en

fonction de ses différences. Comment s'y prendre ? Le management différencié consiste à repérer le niveau de maturité de chacun de ses collaborateurs. Un niveau de maturité se définit par la combinaison de deux paramètres concernant l'individu au travail et sa compétence liée à sa motivation. On peut bien sûr apprécier de manière fine ces deux paramètres, mais pour rendre praticable un management différencié, il s'agit d'en distinguer ses niveaux de maturité.

Les modèles de management changent parce qu'ils sont la conséquence des évolutions des modes de pensée, des représentations de l'homme au travail et surtout du contexte économique et social.

Aujourd'hui, la montée de l'individualisme exige du manager une approche différenciée.

## **« LA DIFFÉRENCE ENTRE UN JARDIN ET UN DÉSERT, CE N'EST PAS L'EAU C'EST L'HOMME » (PROVERBE ARABE)**



Les compétences managériales de l'ensemble des responsables hiérarchiques, depuis le manager de proximité, le « Petit chef », jusqu'aux cadres supérieurs et aux dirigeants, intègrent de plus en plus leur capacité à être le premier responsable RH de leurs équipes. Car, la différence entre l'entreprise performante et celle qui végète repose sur la capacité de ses responsables hiérarchiques à développer et mobiliser les compétences de leurs collaborateurs. Une politique RH adaptée, mise en oeuvre tout au long de la ligne hiérarchique, permet seule de mobiliser pleinement les « Ressources Humaines » pour relever les défis de la concurrence. Promus premiers responsables Ressources Humaines, les managers doivent prendre conscience que parler de « Ressources Humaines », ce n'est pas considérer que les Hommes « sont » des ressources, comme d'autres ressources utilisables dans l'entreprise, mais que les Hommes « ont » des ressources. Le manager responsable RH a donc deux missions :

- développer les ressources (compétences, talents, habiletés, savoir agir...) de tous ceux qui travaillent avec lui ;
- mobiliser dans le cadre des objectifs de son unité et de l'entreprise, l'ensemble des ressources actuelles et potentielles de ses collaborateurs.

## QUI EN SONT LES ACTEURS?

Ce développement et cette mobilisation, au-delà des hommes de la fonction RH, reposent sur de nombreux acteurs : managers de proximité, responsables hiérarchiques, superviseurs, dirigeants. Tous sont invités à devenir d'authentiques décideurs dans le domaine RH pour accroître et valoriser le capital humain, développer et mobiliser les compétences des salariés.

*Nous avons souvent remarqué dans nos interventions, que les distinctions entre : leader, manager, management et gestion sont peu claires...*

C'est pourquoi un petit mémo favorisera une certaine transparence et compréhension.

**Leader vs Manager : quelles sont les différences ?**

Au sein d'une entreprise, il n'est pas toujours simple de distinguer un leader d'un manager, d'autant que ces deux termes, tout comme leadership et management, sont régulièrement utilisés l'un pour l'autre.

La différence fondamentale entre un leader et un manager se situe au niveau de l'autorité que chacun exerce au sein de l'entreprise. Voici quelques explications.

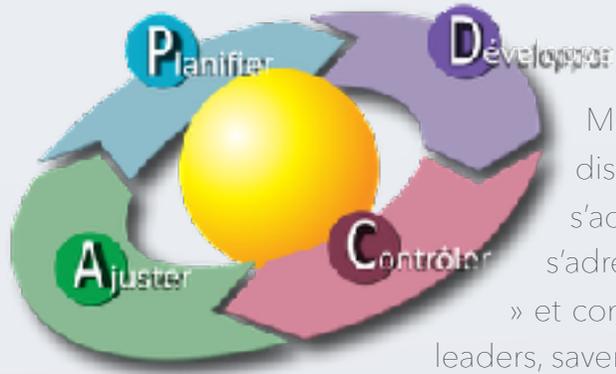
**Le manager est un organisateur.** Le manager tient son autorité de la hiérarchie, qui le désigne comme tel. Il tient comme principal pouvoir, celui lié à l'entreprise. En effet, il dispose d'une équipe formelle, sur laquelle il exerce son autorité. Son rôle principal est centré sur la tâche. C'est lui qui organise, coordonne dans une entreprise. Il contrôle aussi l'activité de son équipe, comme par exemple la planification et le reporting. Ce qui le différencie aussi est qu'il a des objectifs

et qu'il doit faire tout son possible pour l'atteindre. Le manager est important pour une entreprise dans le but d'assurer une bonne organisation globale.

**Le leader est un visionneur.** Le leader tient son autorité des membres du groupe, qui le reconnaissent comme tel. Il a avant tout ses pouvoirs grâce à la relation qu'il noue avec les membres d'un groupe. Il est donc centré sur les personnes. L'équipe dont il est le centre lui reconnaît en général une autorité informelle. Il est donc en quelque sorte le moteur au sein d'un groupe. C'est de lui que viennent les propositions et les initiatives. Son rôle est donc de proposer et d'influencer. Il a une vision et cherche à le réaliser. Son côté négatif est qu'il peut être quelquefois perçu comme source de désorganisation et de dispersion. Il est indispensable dans une entreprise, c'est lui qui motive les troupes.

## Quelle est la différence entre "Management" et "Gestion" ?

On continue d'observer dans les entreprises performantes et moins performantes d'excellentes aptitudes à gérer les activités quotidiennes, et personne ne doutera jamais qu'il faut bien gérer la routine de tous les jours. Il y a, cependant, une profonde différence entre « gérer » et « manager » même si ces deux activités sont tout aussi nécessaires pour la rentabilité des entreprises.



Gérer consiste à commander, à contrôler, à provoquer, à accomplir, à assumer des responsabilités. Manager (ou diriger) consiste à exercer une influence, à guider, à orienter, à mobiliser, à fédérer. La distinction est fondamentale : les gestionnaires considèrent leurs employés comme une source d'énergie et s'adressent avant tout à leurs bras, les managers considèrent les leurs comme une source d'intelligence et s'adressent avant tout à leur imagination. Ceux qui gèrent, appelés gestionnaires, savent « ce qu'ils doivent faire » et concentrent leurs efforts sur le « comment faire ? » ; ceux qui dirigent, appelés managers ou, mieux encore, leaders, savent « ce qu'il faut faire » et orientent leurs efforts sur la question de savoir « que faire faire ? ».

On peut résumer la différence en opposant les activités, les orientations et les objectifs de ces deux types de responsables d'entreprises :

LES GESTIONNAIRES ORIENTENT LEURS ACTIVITÉS VERS LES TÂCHES, LES MANAGERS ORIENTENT LES LEURS VERS LES RÉSULTATS.

LES GESTIONNAIRES SE CONTENTENT DE RÉSOUDRE LES PROBLÈMES, LES MANAGERS S'ÉVERTUENT À DÉCOUVRIR LES VRAIS PROBLÈMES POUR LEUR APPORTER, ENSUITE, DES SOLUTIONS ORIGINALES.

LES GESTIONNAIRES SE PLAISENT À « DONNER DES ORDRES », LES LEADERS SE CONTENTENT DE « MONTRER LA VOIE ».

LES GESTIONNAIRES PASSENT LE PLUS CLAIR DE LEUR TEMPS À « COMMANDER LES AUTRES », LES MANAGERS ONT, EN REVANCHE, POUR DEVISE : « DIRIGER LES AUTRES, SE COMMANDER SOI-MÊME ».

LES ACTIVITÉS DES GESTIONNAIRES SONT CENTRÉES SUR LA MAÎTRISE DES TRAVAUX COURANTS ET VISENT AVANT TOUT L'EFFICIENCE, CELLES DES MANAGERS SONT CENTRÉES SUR LA VISION ET VISENT L'EFFICACITÉ.

# LA PISTE: LE MANAGEMENT DIFFÉRENCIÉ

PAGE 6

Pour une gestion respectueuse de l'humain

Le bouleversement des structures et des systèmes est une réalité qui va se poursuivre. L'entreprise et l'organisation du travail n'échappent pas à ce phénomène. Le manager est de plus en plus valorisé et responsabilisé dans les nouvelles structures. Il occupe une place essentielle puisqu'il est le relais entre la Direction et la base. Il a en plus la responsabilité d'accompagner ses collaborateurs dans cette mutation de l'organisation du travail. Ces défis nouveaux sont très lourds pour la plupart des cadres, préparés durant de nombreuses années à un autre style de gestion.

A la recherche d'un nouveau profil du manager

Le manager et tout décideur n'échappe pas à cette remise en question, puisqu'il est avant tout un être humain. Il sera affecté par ces chambardements tant au *niveau organisationnel* que *personnel*. Parmi les causes de ce changement de profil, citons :

- la structure et la culture de l'entreprise en mutation;
- la mondialisation des marchés;
- les produits et services sur mesure (moins standardisés);
- la taille croissante des équipes à gérer;
- la multiplicité des activités et des projets;
- la vision d'ensemble d'un flux.

Ce changement de paradigme dans l'organisation du travail, ainsi que ses incidences sur tous les collaborateurs de l'entreprise sont un nouveau défi à relever. Ce que le management différencié demande c'est :

**Une réorganisation en processus et impact sur le facteur humain**

## LA SUITE...

Comment un "regard différent", qui saisit et reconnaît les différences éveille-t-il le désir individuel de se dépasser, et donne ainsi du sens et de l'humanité à la fonction de manager ?

Comment concilier l'acceptation inconditionnelle de l'autre tel qu'il est, avec l'exigence professionnelle, et le challenge permanent sur les comportements ?

On répète toujours qu'une équipe est plus que la somme des individus qui la composent... Mais pour cela, il y a des conditions :

- Remettre l'humain au cœur des démarches (projets)
- Favoriser une mobilisation inclusive
- Impulser une culture managériale commune (induite des différences)

Si vous êtes désireux-ses de poursuivre dans cette voie, nous vous proposons de vous engager dans notre formation sur le management différencié.

N'hésitez pas à consulter la plaquette de présentation de la formation  
**« Le Management différent ».**

*«Si un homme raisonne mal, c'est qu'il n'a pas les données pour raisonner mieux» Diderot en 1771.*

