

Nouveaux modèles de management : la fin du dolorisme au travail ?



En tablant sur le sens, l'autonomie, la collaboration, la confiance, la cohérence, le plaisir, la qualité relationnelle, les nouveaux modèles de management proposent de passer d'une vision doloriste du travail à une vision plus émotionnelle.

Tripalium et/ou punition divine, voilà le travail tel qu'il peut être vécu à une époque qui, tout en rétrécissant la taille des équipes et en renforçant le contrôle, voue un culte à la collaboration. Co-laborer, co-opérer, co-construire... : il faut donc faire « avec ». Soit. Dans l'idéal, avec des collaborateurs compétents et motivés. Mais à quoi sert le manager si l'on part du principe que les collaborateurs sont effectivement compétents et motivés ? Son rôle devient celui d'un *servant leader*, celui qui se met au service du collectif de travail, sorte de Capitaine Kirk, plus enclin à écouter son instinct que la « Directive Première ». La table ronde organisée par [Monster](#) sur les nouveaux modèles de management le 7 juin 2018 fut l'occasion de se pencher sur ce qui peut l'aider à faire évoluer sa posture.

Les appétences pour mieux saisir la diversité humaine, credo anti dolorisme du nouveau management

Le désir d'autonomie, ou son absence, prend sa source dans l'éducation parentale, se renforce plus tard à l'école. Dans les écoles de management aussi les lignes doivent bouger. « On oblige les étudiants à laisser émerger ce qu'ils ont en eux, on travaille sur la connaissance de soi. Il y a 20/25 ans dans les ESC, 80 % de l'amphi était dans la valeur succès, ce n'est plus le cas aujourd'hui », explique Arnaud Lacan, professeur de management à Kedge Business School. Dans une société où la recherche du plaisir prend le pas sur d'autres motivations, il faut creuser les notions d'appétences et d'épanouissement personnel. « *Ce n'est pas parce qu'on sait faire que l'on aime faire. L'entreprise a du mal à appréhender la complexité du changement sociétal et le niveau de complexité des personnes et des équipes* », pointe Francis Boyer, fondateur du cabinet Innovation Managériale.

L'apport des neurosciences en management : la connaissance de soi, préalable à tout changement

À l'ère de la rapidité et de l'agilité, rappelons que la transformation d'une organisation prend du temps. Le temps qu'un ensemble se meuve et pas un seul de ses éléments. « *La complexité du changement actuel tient au fait que la gouvernance, la culture d'entreprise et les managers doivent avancer en bloc* », note Isabelle Rey Millet, directrice générale d'EthiKonsulting et coauteur de *Management Game 2, les nouvelles règles du jeu pour manager à l'heure du digital*. Le temps également que l'humain prend à changer — une vie parfois ne suffit pas. Les neurosciences aident aujourd'hui à comprendre ce qui facilite la mise en mouvement, notamment les travaux de Dan Pink, auteur de *La vérité sur ce qui nous motive* (Flammarion 2014), sur la motivation intrinsèque, notion à laquelle les organisations s'intéressent de plus en plus. Ainsi, LinkValue, dont l'ambition est de faire grandir et ses collaborateurs et sa société, a recruté un psychologue à plein temps pour accompagner les managers dans la connaissance d'eux-mêmes. Dans les recrutements de cette entreprise libérée, les *soft skills* sont des critères éliminatoires car « *tout le monde ne peut pas évoluer dans ce type d'entreprise* », souligne sa responsable de la communication Julie Legout, notamment parce que tout le monde ne s'autorise pas l'autonomie.

Le sens au travail : un levier et son revers

Nombre de personnes ne comprennent pas le sens de leur travail et se démotivent alors que dans des métiers difficiles et peu valorisés, d'autres sont très engagées. Les infirmières/iers par exemple, ou les poissonniers de Pike Place Fish Market à Seattle, qui vivent leur métier comme un art et un plaisir et ont inspiré la Fish! Philosophy. « *Des gens veulent être heureux, d'autres veulent ne pas être malheureux, cela renvoie au choix de la personne et à ses appétences* », pointe Olivia Yves, Partner chez Innovation Managériale. Et de citer l'exemple d'un des épisodes de l'émission Patron Incognito où un patron de restaurant au très fort turnover, découvre que le plongeur, lui, est fidèle au poste depuis trois ans. Son secret ? En diversifiant ses tâches, il s'est créé un univers et s'est épanoui. Donner du sens et de l'autonomie, comprendre les ressorts des motivations humaines est utile, séduisant mais pas sans danger. « *C'est très pratique pour l'entreprise de donner du sens et de la liberté au salarié mais attention aux grands mots. Lui donner du sens pour le payer moins ? Pour rappel, la quête du sens est la base du bénévolat. Le libérer pour le mettre face à la vision qu'il a de lui-même, plus sévère que celle d'un tiers, en lui demandant de s'évaluer ?* », alerte Benoît Montet, directeur France de Top Employer Institute.