

L'autorité en mouvement

► L'autoritarisme, c'est fini ! Chacun peut être son propre leader dans l'entreprise.

► Au sein d'un espace d'intelligence collective.

Eclairage Solange Berger

La relation au travail a bien changé. Un changement dont le révélateur est ce qu'on appelle la génération Y, soit les plus jeunes travailleurs. "Désormais, chacun, et pas seulement les plus jeunes, a envie de se réapproprier son mode de vie. L'autoritarisme ne fonctionne plus. Nous sommes passés d'"imposer" à "écouter", d'"obéir" à "partager", constate Anne-France Wéry, trainer coach de BAO Group, société spécialisée dans la formation et le coaching. "L'autorité en mouvement n'est plus une autorité 'sur', mais une autorité 'pour' : le manager fait grandir ses collaborateurs, il les responsabilise."

L'autorité peut trouver trois sources de légitimité. Celle-ci peut être charismatique. "Elle est primordiale dans tout ce qui concerne la prise de décision", note Anne-France Wéry. "En cas de problème, les collaborateurs suivront le leader charismatique, même si ce n'est pas celui qu'ils sont censés suivre selon l'organigramme." Le charisme, cela se travaille. "Certes,

certains sont plus charismatiques naturellement, intuitivement, mais chacun peut aussi le devenir. Si je me connecte à ce qui m'anime, je serai convaincu et, dès lors, plus convaincant. Il est important pour l'entreprise d'accompagner chacun dans la meilleure manière de se révéler."

La légitimité peut aussi être traditionnelle. "Il s'agit de la façon dont je prends ma place dans l'organisation. L'entreprise doit accompagner chacun

des collaborateurs à prendre sa juste place." Enfin, la légitimité peut être rationnelle, lorsqu'elle repose sur les compétences. "Il faut pouvoir faire vivre ces trois sources de légitimité et les renforcer dans le chef de chacun des collaborateurs pour qu'ils puissent monter en puissance, se développer, renforcer leur propre charisme, être bien à leur place. Une seule autorité n'existe pas. Chacun peut être son propre leader", note Anne-France Wéry qui parle de "leadership circulaire : je suis leader sur un tel projet, mais pas sur un tel autre. Si un manager veut mobiliser ses collaborateurs, il doit pouvoir renforcer ce modèle managérial. Pas mal d'entreprises commencent à fonctionner comme cela. Un réel sentiment d'appartenance se crée. C'est essentiel pour attirer et fédérer les talents".

BAO Group propose, notamment, des processus d'accompagnement pour que chaque collaborateur puisse se révéler. "Avec les managers qui sont là par l'ancienneté, par exemple, on va travailler sur le partage des savoirs, par exemple. Il faut qu'ils prennent conscience qu'ils ne se font plus obéir uniquement par leur titre."

L'autorité s'est mise en mouvement, parce que la vague Y fait en sorte que la relation au travail de chacun doit correspondre à ses moteurs de vie. "Ma dynamique professionnelle doit être cohérente par rapport à ce qui m'anime", note Anne-France Wéry qui évoque six moteurs de vie : s'épanouir, responsabiliser, protéger, imaginer, jouer et anticiper. "Chacun de nous a deux ou

trois moteurs prédominants. Il doit choisir l'entreprise où il va travailler en fonction de ces moteurs. De même, l'entreprise doit afficher ses moteurs, sinon, elle pourra plus difficilement attirer les talents qui lui correspondent."

Dans la vague Y, le moteur dominant est "anticiper", constate Anne-France Wéry. "Cela veut dire miser sur l'intelligence collective, car tous ensemble, on va plus loin. Il faut tenir compte de ce moteur. L'intelligence collective doit s'installer plus dans l'entreprise." Chacun y a son mot à dire. "Et si je me sens entendu, cela me donnera plus l'envie de me responsabiliser. Il n'est pas question ici de revendications, mais bien de se faire entendre dans son expertise, son expérience, ses idées, ses intuitions. L'intelligence collective renforce la responsabilisation de chacun. Les entreprises doivent mettre tout en place pour que chacun puisse se développer, grandir... Les mouvements sociétaux doivent avoir un impact sur les moteurs managériaux. L'entreprise doit intégrer cette dynamique en pleine évolution."

"Le rôle du directeur des ressources humaines est au cœur de la gouvernance de l'entreprise", note encore Anne-France Wéry. "Parce qu'il faut pouvoir mobiliser les talents. L'entreprise est plus portée par les collaborateurs que par des normes ou des procédures. Ces collaborateurs sont tous des leaders en puissance, qui doivent être accompagnés. Ils sont demandeurs d'autonomie. Mais celle-ci ne pourra s'exercer que si le collaborateur sent qu'il a un soutien en interne, qu'il voit qu'on met tout en place pour le faire grandir."



Epinglé

Responsabiliser les collaborateurs

Investor in People. "Nous accordons énormément d'importance à l'autonomie et la responsabilisation de chaque collaborateur", explique Chantal Cabuy, head of HR and internal communication chez Cofinimmo. "Avoir un bon manager, c'est bien, mais avoir un manager qui a une attitude coach, c'est encore mieux pour responsabiliser les collaborateurs. Il doit les faire grandir aussi."

Régulièrement, les managers "partent au vert" pour réfléchir notamment à la question : comment devenir un leader charismatique ? "Ils doivent donner l'exemple et faire également du management situationnel en s'adaptant à chaque collaborateur. Nous attendons d'un manager qu'il tire le meilleur de ses collaborateurs. On dit souvent que les bons managers s'entourent de gens encore plus brillants qu'eux dans certains domaines..."

Cofinimmo favorise la promotion en interne, "car nous pensons que nous mettons en place tout ce qu'il faut pour faire se développer les collaborateurs", précise Chantal Cabuy dont l'employeur a depuis toujours accordé une attention particulière au développement de ses équipes. La sicafi a d'ailleurs obtenu une nouvelle fois, en 2012, le label Investor in People qui met en avant les entreprises qui ont une approche opérationnelle et concrète des ressources humaines en adéquation avec leurs objectifs. "Avant, nous avions le label de base. Cette fois, nous avons obtenu le statut 'silver'. Nous nous donnons six ans pour arriver au 'gold'. C'est un challenge pour améliorer encore certains points."