

ETRE UN LEADER AUX DIFFERENTS NIVEAUX DE L'ORGANISATION

Les formations managériales ont longtemps laissé à penser que le manager doit être au centre de son organisation, au milieu de son équipe, mettant son énergie au service de la conduite de l'activité opérationnelle et de la conduite des hommes.

Les complexifications des organisations et des problématiques opérationnelles, les évolutions de la dimension humaine du travail ont exigé du manager qu'il :

- sache répondre à de nouveaux objectifs dans la conduite opérationnelle (nombre de paramètres à intégrer), dans la conduite des équipes (donner du sens, déployer une vision collective et à la fois individualiser le management, ex : management situationnel...)
- sache se déplacer au sein des différents niveaux de l'organisation globale d'appartenance, afin d' «être avec » en multi-niveaux et en fonction des enjeux.

De façon très synthétique, c'est un des mouvements clés qui reflète le passage des exigences de qualités managériales aux exigences de qualités de leadership.

Sous forme de positionnement physique métaphorique, on peut voir l'évolution et les enjeux de positionnement du manager leader ainsi :

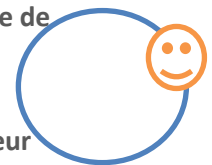
La position initiale peut garder sens dans la situation de 1^{er} apprentissage de la fonction managériale, afin de prendre contact avec la position « au milieu », « centré sur ».

Les informations de l'extérieur de l'équipe sont apportées par le N+2 notamment et encore la fonction communication interne. La valeur ajoutée du manager à traduire, relayer, compléter et donner sens aux inputs extérieurs à l'équipe reste limitée.



La position plus affirmée, une fois la sécurité intérieure du manager dans sa fonction mieux établie, va être de s'ouvrir, d'aller au-delà de l'horizon de l'équipe et se positionner à la frontière de l'équipe et de l'environnement, un œil avec l'équipe et un œil en vigie sur l'externe de l'équipe.

Cette vigie s'exerce sur les autres niveaux de l'organisation et/ou vers l'environnement externe (évolutions technologiques, marchés, réseaux professionnels...). La valeur ajoutée du manager leader à traduire les évolutions, à leur donner sens dans l'équipe au travail grandit. Sa propre posture se densifie, sa sécurité intérieure également.



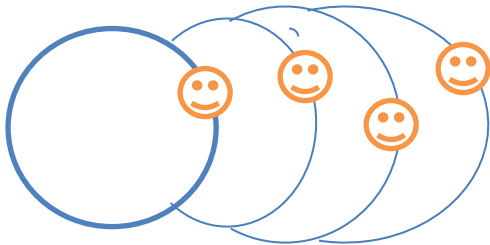
Le manager leader se déplace sur autant de niveaux organisationnels qu'il peut être nécessaire, certes avec la complexité que ceci suppose et surtout l'exigence d'identifier sur chaque niveau, le sens à être là et l'enjeu auquel il répond, dans une identification plus stratégique de la posture attendue.

Ce regard permet d'avoir une lecture des empilements de niveaux organisationnels et des empilements d'enjeux.

Chaque niveau organisationnel peut donner sens aux niveaux précédents et suivants mais aussi porter des pressions, révéler des paradoxes, des inconforts pour le manager leader. Il s'agit bien d'un système dans lequel les frontières sont présentes et poreuses à la fois.

Exemple :

- Pierre est manager leader de l'activité opérationnelle X et de l'équipe dédiée : Enjeux ? visibilité ? Comportements et posture pertinents et attendus ?
- Il est aussi membre du Comité de Direction de la Branche Y : Enjeu ? visibilité ? Comportements et posture pertinents et attendus ?
- Ainsi que membre du Comité Fonctionnel des experts Z : Enjeu ? visibilité ? Comportements et posture pertinents et attendus ?
- et il pilote le groupe d'élaboration de la politique W, pour lequel il rend compte de l'avancement devant le Comité de Direction générale : Enjeu ? visibilité ? Comportements et posture pertinents et attendus ?



Quelle cohérence d'ensemble Pierre donne-t-il à voir, dans les différents niveaux organisationnels et les différents enjeux ? ou quelle in-congruence ?

Comment les fait-il se nourrir les uns les autres, afin d'augmenter la puissance de son leadership ?

Où sont ses zones de confort et d'inconfort ?

Quels contrats a-t-il avec l'organisation globale sur chacun de ces niveaux ? Les a-t-il tous acceptés explicitement ?

Que ramène-t-il dans l'équipe initiale, que partage-t-il qui donne du sens complémentaire à l'action de l'équipe ?

...

Document issu de l'expérience et de concepts de la Théorie Organisationnelle de Berne.

Juillet 2012