

6.7. Leadership et gestion d'équipes : quelles sont les tendances actuelles ?

Entreprise libérée, leadership 4.0, holocratie, leadership partagé, ... commencent à faire leur place dans notre vocabulaire. Mais finalement, que se cache-t-il derrière et pourquoi adopter ces nouvelles pratiques ?

Pour mieux comprendre, résumons les défis auxquels sont confrontés les managers et leaders aujourd'hui.

Tout d'abord, les entreprises, aujourd'hui, emploient **une main d'œuvre multigénérationnelle**. En effet, générations X, Y et Z côtoient des baby-boomers, chacun ayant des attentes et des réactions différentes face au travail mais aussi face au style de management. Réussir à faire collaborer l'ensemble des ressources n'est donc pas chose aisée.

L'accélération des rythmes de production et de prise de décision, pour faire face à l'agressive concurrence et à la demande du marché, toujours plus exigeante et requérant, entre autres, des time to market courts et une customization sans cesse plus grande, implique de disposer de ressources agiles, motivées et n'ayant pas peur de relever des défis de taille.

Enfin, **les innovations technologiques** adoptées par les marchés et les entreprises nécessitent du personnel formé en conséquence et disposant d'aptitudes d'apprentissage rapide, de remise en question et d'envie de self development forte.

ALORS QUELLE EST LA SOLUTION ?

La clé est de **valoriser** tout un chacun, en prenant compte de ses besoins et demandes. On entend beaucoup parler de « New ways of working » (NWoW), des modes de travail collaboratifs et flexibles qui repensent le travail. Cela inclut des bâtiments et espaces de travail modernes, proches des axes autoroutiers, aéroports, gares, ... afin de favoriser la mobilité, des endroits lounges, des espaces ouverts pour stimuler la créativité, la possibilité de travailler de chez soi, mais aussi des feedbacks plus réguliers, l'organisation de mentoring avec des collègues plus expérimentés, des horaires de travail flexibles, ...

Ensuite, **devenir agile** ne se fait pas sans mal. Au-delà de la nécessité d'acquérir de réelles compétences en gestion du changement, c'est parfois l'organisation dans son ensemble qu'il faut pouvoir repenser. La transformation organisationnelle sera un des défis majeurs à venir, surtout au sein des organisations institutionnelles et des industries historiques, adoptant aujourd'hui encore une structure pyramidale et un style de management très bureaucratique ou mécaniste. Ce type d'organisation, trop lourd, trop contraignant, trop lent, n'est plus adapté à notre époque. De plus en plus d'entreprises s'organisent maintenant en réseaux. La prise de décision top-down devient « à deux voies » et des mécanismes de coordination horizontale sont mis en place. Concrètement, on observe une décentralisation de l'autorité via une responsabilité et une autonomie plus grande accordée aux unités et sous unités.

L'intrapreneuriat y est encouragé avec pour objectif d'augmenter la qualité, l'efficacité, et la productivité mais aussi de stimuler la créativité afin de développer l'innovation et de promouvoir les contacts inter-unités pour gagner en fluidité. La tendance est donc à la responsabilisation des équipes.

Enfin, dans le monde actuel, le progrès prend un caractère exponentiel et il faut se **former en permanence** pour suivre ce rythme. Cela a un indubitablement un impact sur le mode de management. En effet, le système de formation classique n'est plus adapté au marché du travail, et le monde académique peine à adapter les cursus au même rythme que celui auquel les entreprises évoluent. De plus en plus d'outils comme des plateformes d'e-learning, des MOOC (Massive Open Online Course), sont organisés par des organismes de référence pour se former en continu et de manière flexible mais il existe aussi, pour des métiers plus opérationnels, des systèmes de vidéos de formations et le recours à la réalité virtuelle. Les systèmes d'évaluation des équipes changent également. La performance n'est plus centrale ; l'acquisition et le développement de compétences sont maintenant mises en avant.

En conclusion, la clé est avant tout de réagir promptement face à l'environnement changeant, et pour cela, **toutes les équipes doivent être mobilisées**. Nul doute que cette intervention de Gary Hamel à propos de la transformation du style de leadership vous fera méditer :

« La transformation du style de leadership arrivera dans votre entreprise un pas après l'autre. Et, en tant que CEG, mon objectif serait : Peu importe à quel point ces pas sont petits, je veux en faire le plus grand nombre possible, et les faire plus rapidement que n'importe qui, de cette manière je libère le leadership latent dans l'ensemble de l'organisation, et, dans la mesure où je deviens moins dépendant de quelques personnes au sommet pour voir l'avenir et réagir à temps, j'aurai une organisation plus performante » Gary Hamel.

Département Management Consulting
INTRACO CONSULTING

AIHE REVUE NR. 226 DECEMBRE 2019