

# Management des problématiques post-modernes\*

## ou « *Comment s'adapter aux nouveaux leviers de motivation de ses collaborateurs ?* »

Le monde économique et l'entreprise changent. Une atmosphère post-moderne semble émerger sous nos yeux et bouscule le paradigme managérial. Visibilité réduite, changements de cap incessants, de multiples réunions, voilà le menu quotidien du manager avec à la clé déstabilisation, démobilisation et saturation des équipes. Comment, dans ce contexte-là, continuer d'obtenir quelque chose de nos équipes ?

**C**omment réussir en tant que manager à contenir le moral des équipes dans une ambiance de travail de changement permanent ?

Pour tenter de répondre à cette question, nous proposons 3 convictions pour redéfinir la place et le rôle du management dans le monde post-moderne, l'analyse de 6 ruptures fondamentales entre le monde moderne et le monde post-moderne et 6 nouveaux leviers de motivation pour recréer au quotidien du sens, de la mobilisation et de l'action à l'intérieur des équipes.

### **Les 3 convictions du manager post-moderne :**

**Conviction 1 :** Un management performant n'obéit pas au contexte ou à la conjoncture. Quel que soit le contexte ou la conjoncture, le besoin de management existe. Ce qui change, en revanche, ce sont les registres sur lesquels le management doit

se caler pour que ce management soit perçu comme pertinent, cohérent et consistant.

**Conviction 2 :** L'engagement des collaborateurs est une affaire d'époque et de circonstance. En 2012, un collaborateur ne s'investit pas dans son travail pour les mêmes raisons et dans les mêmes circonstances qu'il y a quelques années. Comprendre et s'adapter aux leviers de motivation actuels est une clé pour mettre en place un management porteur de sens.

**Conviction 3 :** Le manager post-moderne doit devenir une force d'interposition entre des contextes d'entreprise toujours plus complexes et des équipes toujours plus déroutées et ébranlées. C'est même cette capacité d'interposition en situation complexe qui fera la légitimité et la crédibilité du manager post-moderne. Ces 3 convictions plantent le décor de l'hypothèse du management post-

moderne. Reste à trouver les failles pour s'interposer avec légitimité et crédibilité. C'est justement pour les trouver que nous allons essayer de dégager six grandes ruptures entre le monde moderne et le monde post-moderne, où se cache quelque chose de très perturbant pour notre management actuel et de très excitant pour notre management futur.

### **La première rupture entre le monde moderne et le monde post-moderne, c'est le passage progressif de la raison à la passion.**

Dans le monde moderne, on voulait tout expliquer, tout rationaliser, tout standardiser, tout homogénéiser : les comportements, les techniques, les processus. Dans le monde post-moderne qui est en train d'émerger, la raison arrive à saturation et la passion pointe le bout de son nez ! Bonne nouvelle pour tous les managers que le tout-raisonnable ennueie ou agace.

La demande de passion est à la hausse. Aujourd'hui, on est plus « *fan de* », que « *froidement pour* » ou « *froidement contre* »... On a « *plus envie de* » que « *besoin de* »... On préfère « avoir le *sentiment que* », plutôt que « *d'avoir l'argument pour* ». Ce retour de flamme pour le passionnel, même s'il est difficile à canaliser, va nous ouvrir et nous offrir des opportunités pour notre management de demain.

**La 2<sup>e</sup> grande rupture, c'est le passage de la durée à l'intensité :** dans le monde moderne, ce qui comptait c'était durer car le futur et l'avenir étaient synonymes de progrès et d'espoir. Dans le monde post-moderne qui émerge, ce qui compte le plus, c'est l'intensité de ce que je vis ici et maintenant. Ce rapport différent au temps est lié au sentiment naissant que le futur et l'avenir ne sont plus forcément synonymes de jours meilleurs. Le futur et l'avenir sont même parfois synonymes de précarité et d'incertitude. C'est cette sensation de « *potentielle précarité* » qui donne envie aux gens de vivre le moment présent avec intensité sans tout miser sur des lendemains très incertains. Comment manager des équipes qui ne préparent pas forcément leur avenir ? Manager la durée et manager l'intensité, requièrent des leviers tout à fait différents, voire opposés et, pour des managers modernes, c'est parfois très déroutant ! Et pourtant, l'envie d'intensité qui est en train de monter à l'intérieur de nos équipes devrait, si l'on arrive à la percevoir, faire naître de nouveaux leviers de motivation.

**La 3<sup>e</sup> grande rupture, c'est un passage des injonctions aux interactions :** Dans le monde moderne, les relations hiérarchiques étaient gui-

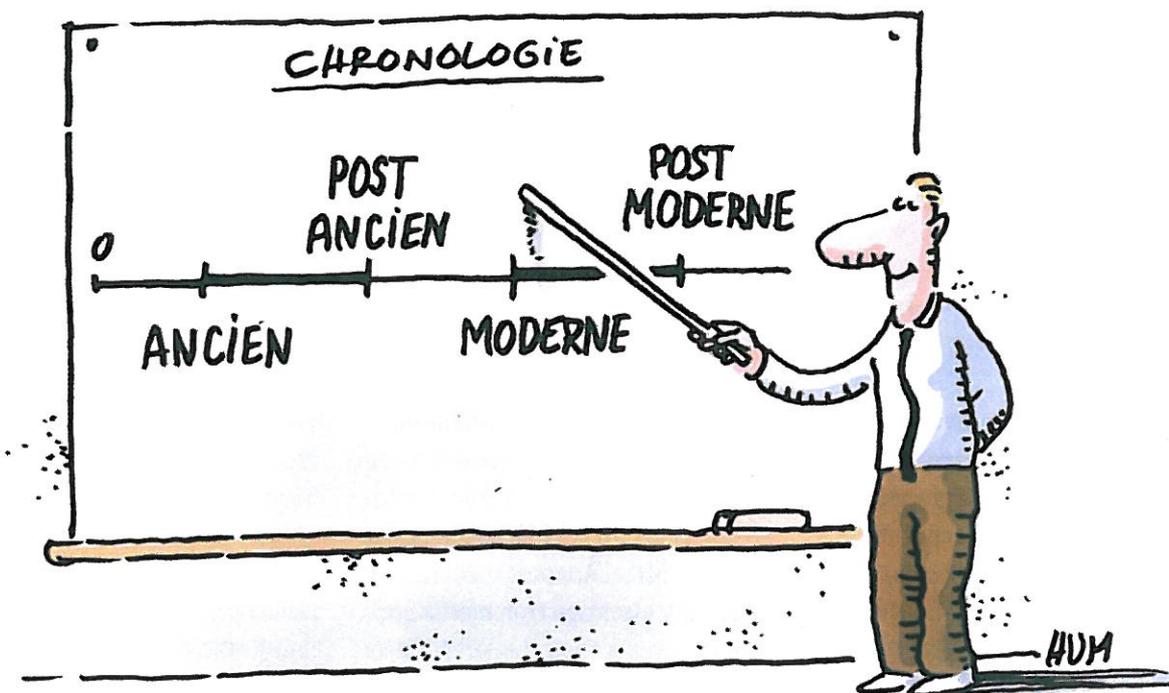
dées par les injonctions qui sont encore souvent la base d'un contrat entre un employé et un employeur. Le problème est que ce contrat est de moins en moins respecté par les deux parties d'ailleurs et par conséquent les injonctions deviennent de plus en plus stériles. Dans le monde post-moderne qui émerge, les relations hiérarchiques, quand elles ne sont pas déjà remplacées par des fonctionnements en réseaux, se construisent de plus en plus sur des interactions réelles, ce qui, au passage, transforme « le contrat » (*relation très mécanique entre un employeur et un employé*) en « pacte » (*relation beaucoup plus biologique entre deux personnes*). Evidemment, un pacte ne se manage pas comme un contrat et évidemment la capacité de transformer un « contrat » en « pacte » peut créer de nouveaux leviers de motivation tout à fait intéressants.

**La 4<sup>e</sup> rupture est peut-être la plus fun. En effet la notion d'« enjeu » est en train de se transformer en notion de « jeu ».** Dans le monde moderne, tout était une question d'enjeu. Il y avait les enjeux commerciaux, stratégiques, professionnels, personnels. Ces enjeux répétés et multiples, tous flanqués du culte de la performance, ont fini par émousser et lasser même les soldats les plus dévoués. En réaction à ces enjeux multiples et variés, la notion de « jeu » pointe le bout de son nez. Malgré la crise ou à cause de la crise, l'individu n'a jamais autant joué aux jeux de hasard et jamais autant parié sur des sujets divers et variés. La France et les salariés sont en crise, mais la France et les salariés s'amusent, jouent et parient. Le jeu est-il un nouveau levier de motivation pour nos équipes et nos collaborateurs ? Et si c'était

vrai, comment jouer avec les objectifs commerciaux, les plans d'actions et les systèmes de rémunération variables ?

**La 5<sup>e</sup> rupture est une rupture qui nous amène progressivement de la dispersion à la focalisation :** Dans le monde moderne, tout était une priorité d'où une certaine dispersion en énergie et en ressources vitales. Pour conserver notre santé physique et mentale, nous avons appris à nous protéger et surtout à nous retrancher dans ce qui était vraiment important pour nous. Est-il possible de faire de ce repli, de ce relativisme ou de ce lâcher-prise, un levier de motivation ? Comment mettre en place un management post-moderne focalisé sur ce qui est essentiel et sacré aux yeux de nos équipes et de nos collaborateurs ? C'est ce que nous essayerons de voir ou de déceler dans la suite de ce texte.

**La 6<sup>e</sup> et dernière rupture est la transformation de l'individu en personne :** Dans le monde moderne, on aimait modéliser les gens par type ou profil d'individus pour les manager de façon très rationnelle et très mécanique. Le problème, c'est qu'un individu n'est pas que rationnel, il a même tendance à l'être de moins en moins, saturé de raison qu'il est. Un collaborateur aujourd'hui n'est plus un individu homogène aux réactions stéréotypées et parfaitement prévisibles. Il est singulier-pluriel et porte différents masques en fonction des situations et des circonstances. Ces différents masques expliquent que chez un même individu vous pouvez avoir des réactions et des comportements très différents, voire contradictoires en fonction des situations et des circonstances. Alors que nous avions plutôt



appris à gérer des individus très rationnels qui mettaient des barrières très étanches entre leurs différentes vies, nous sommes de plus en plus confrontés à des personnes post-modernes beaucoup plus insaisissables et beaucoup plus imprévisibles car vivant plusieurs vies à la fois, y compris dans leur vie professionnelle. On le sent bien, du moins instinctivement, notre management devra évoluer pour s'adapter aux différentes facettes de la personne qui est en face de nous et passer des pactes gagnants-gagnants avec ces différents visages. Les 6 ruptures décrites se déroulent chaque jour devant nos yeux et rendent les managers, soit de moins en moins efficaces s'ils continuent de les ignorer ou de les snober, soit au contraire de plus en plus efficaces s'ils ont le courage, l'audace et le talent de les transformer en nouveaux leviers de motivation. Si on veut être ce manager post-moderne force d'interposition entre des contextes et des collaborateurs ou des équipes, nous

sommes condamnés à surfer sur ces ruptures pour s'adapter aux nouveaux leviers de motivation de nos équipes et de nos collaborateurs. Alors, quels pourraient être ces nouveaux leviers de motivation et surtout comment peut-on faire pour les actionner ?

**Un 1<sup>er</sup> levier de motivation post-moderne pourrait être LA MAGIFICATION. C'est l'aptitude du manager à transmettre une vision sublimée du métier ou de la mission.** Comment activer ce levier ? En réconciliant « mission » et « vocation » ! Avoir la capacité de faire converger la vocation et la mission de ses collaborateurs, voilà une capacité managériale très post-moderne. Cette convergence entre mission et vocation offre au collaborateur une cohérence dans son action, une légitimité dans sa mission et une noblesse dans son travail qui lui donnent des ailes. La magification au fond, c'est la capacité du manager à présenter la mission à son collaborateur, non pas comme un

travail à réaliser, mais comme une œuvre à accomplir et plus l'œuvre demandée coïncide avec la vocation du collaborateur et plus le collaborateur se mobilise et s'énergie.

**Un 2<sup>e</sup> levier de motivation post moderne pourrait être la LUDIFICATION. C'est l'art du manager d'insuffler du jeu et du ludique dans les activités professionnelles.** Comment actionner ce levier ? En simplifiant la mission de ses collaborateurs. Simplifier une mission, c'est augmenter le rendement et l'efficacité de la mission tout en la rendant plus légère à porter et à exécuter. C'est en effet la lourdeur et l'inefficacité de ce qui est parfois demandé au quotidien qui décourage et accable les troupes. Face au besoin croissant de jeu et de ludique, qui existe dans nos équipes et chez nos collaborateurs, la question clé du manager post-moderne devient donc : Quel est le degré d'efficacité et de légèreté de ce que je propose ou de ce que j'impose à mes équipes

au quotidien ? Une autre question clé possible pourrait être : Ai-je la capacité de transformer mes propres enjeux en jeu pour mes collaborateurs, car au fond transformer mes enjeux en jeu pour les autres, c'est peut-être le meilleur moyen, dans un monde post-moderne, de réussir mes enjeux !

**Un 3<sup>e</sup> levier de motivation post-moderne pourrait être l'INITIATION. C'est l'aptitude du manager à offrir à l'autre un apprentissage permanent.** À l'ère moderne, l'intelligence était surtout quantitative. Dans ce modèle d'intelligence quantitative, la valeur ajoutée reposait essentiellement sur la force mécanique et robotique des salariés et des processus. Ce modèle, parce qu'il était très normalisé et très standardisé, favorisait et facilitait peu le développement de l'autonomie, de la créativité et de la responsabilité. Avec l'émergence du post-moderne, l'intelligence qualitative est en train de remplacer l'intelligence quantitative. L'ère moderne nous imposait un défi quantitatif. L'ère post-moderne nous impose un défi qualitatif et nous y sommes particulièrement mal préparés. C'est donc à nous managers post-modernes apprentis de donner le « LA » avec un management qui initie et valorise la qualité plutôt que la quantité et la création plutôt que la répétition. C'est un vrai défi à nos neurones et c'est un vrai supplice pour nos réflexes et nos marqueurs de performance qui restent encore très quantitatifs.

**Un 4<sup>e</sup> levier de motivation post-moderne pourrait être LA CONCENTRATION. C'est l'aptitude du manager à se focaliser sur ce qui est utile.** Si l'on veut se concentrer sur ce qui

est utile, en évitant le contre-sens ou la contre-productivité, demandons-nous toujours avant d'agir si nous sommes :

- dans un temps accéléré, c'est-à-dire un temps dans lequel nous avons de la visibilité et un cap parfaitement fixé. Dans ce cas, concentrons-nous sur l'accélération des rythmes et des cadences.
- Dans un temps saturé, c'est-à-dire un temps dans lequel nous avons trop de choses à faire en même temps. Dans ce cas, concentrons-nous sur les choix à faire. L'ère post-moderne, ce sera plus « fromage *et* dessert » mais plutôt « fromage *ou* dessert » ! Il va falloir réapprendre à choisir !
- Dans un temps compressé, c'est-à-dire un temps dans lequel nous n'avons plus de passé et pas encore d'avenir. Dans ce cas, concentrons-nous sur la définition d'un nouveau cap, avec le choix d'une nouvelle destination et le choix d'un nouveau chemin pour arriver à cette destination.

**Un 5<sup>e</sup> levier de motivation post-moderne pourrait s'appeler LA SINGULARISATION. C'est l'aptitude du manager à passer de l'individu à la personne.** L'ère des salariés robotisés et standardisés est révolue. L'avenir est au sur-mesure, voire à la haute couture et c'est grâce à la singularisation du management que l'on parviendra à ce sur-mesure et à cette haute couture à l'intérieur des équipes. Pour singulariser notre management, nous devons apprendre à préférer *l'engagement* à *l'obéissance* et ce n'est pas un réflexe naturel après tant d'années durant lesquelles nous avons demandé à nos collaborateurs d'appliquer la stratégie de l'entreprise. Cette liberté de création, d'expression et d'action est possible, contrairement à ce que l'on pense, à

condition d'accepter son corollaire. En l'occurrence, le corollaire de la liberté, c'est la responsabilité. Être responsable, c'est avoir la liberté de faire des choix et ensuite d'assumer ses choix. Il n'y a pas de responsabilité sans liberté et il n'y a pas de liberté sans responsabilité. La liberté sans responsabilité, c'est de l'irresponsabilité et la responsabilité sans liberté c'est du harcèlement !!! Fais ce qu'il te plaît, mais engage-toi, voilà comment on pourrait résumer la force du couple « *liberté-responsabilité* » ! Pour un manager post-moderne, rendre son collaborateur libre et responsable est une forme de SINGULARISATION, qui finit toujours par être très appréciée, car la singularisation est souvent un excellent moyen de prendre en compte la personne dans son ensemble pour qu'elle exprime et qu'elle exploite ses différentes sensibilités. Un exemple concret de singularisation est à prendre chez Google où tous les salariés ont le droit de consacrer 20 % de leur temps de travail à une initiative personnelle en lien avec le business de Google, sans accord hiérarchique. Résultats des courses : 80 % des innovations de Google prennent leur origine dans ces 20 %-là de temps de travail.

**Un 6<sup>e</sup> levier de motivation post-moderne pourrait s'appeler LA SACRALISATION. C'est l'aptitude du manager à définir, puis à protéger ce qui est essentiel et vital pour sa tribu !** Après une ère moderne caractérisée par l'abondance et le *no limit*, l'ère post-moderne nous donnera l'occasion de nous recentrer sur ce qui est essentiel et vital pour nous, avec à la clé de vrais arbitrages et de vrais choix à faire. Au revoir l'abondance, bonjour la frugalité, voilà un des changements majeurs entre le

monde moderne où toutes les ressources étaient facilement accessibles et le monde post-moderne où toutes les ressources seront comptées ! Tout le monde devra augmenter son niveau d'autonomie (dans tous les sens du terme) et apprendre à faire mieux avec beaucoup moins. En pratique, les managers post-modernes travailleront de plus en plus en réseau et en tribu, au service de projets très engagés et de valeurs fortes. Le vrai patron à l'ère post-moderne, c'est le projet et les valeurs, tout le reste n'est que bavardage. Frugalité oblige, ce projet, ce sera fromage ou dessert, beurre ou argent du beurre mais pas les deux ! Cet art de la frugalité fera émerger à nouveau le sens du sacré et du vital et il n'a rien à voir avec l'art du sacrifice, car le sacrifice est souvent subi alors que la frugalité sera choisie. Pour passer un vrai pacte avec sa tribu, le manager post-moderne posera la question suivante : Si on devait tout nous

prendre, sauf un truc, quel serait ce truc et quel prix est-on prêt à payer pour conserver ce truc ? C'est avec cette question lourde de sens que s'achève le bout de chemin que nous devons faire ensemble dans ce monde post moderne qui semble émerger sous nos yeux et qui vient bousculer nos reflexes managériaux et nos consciences. Parmi les ruptures qui existent entre le monde moderne et le monde post-moderne, il y en a une qui englobe toutes les autres : C'est la rupture du vocabulaire. Les « mots de passe » de l'ère post-moderne ne sont plus les « mots clés » de l'ère moderne. Pour renouveler notre vocabulaire managérial, le comparatif de langage moderne/post-moderne joint à cet article aidera chacun à cheminer à son propre rythme vers un management post moderne. Pour « faire vivre » ce management post-moderne, un blog est à votre disposition à l'adresse suivante :

<http://management-post-moderne.fr/>. Construire un nouvel art de vivre est en effet un projet commun. Ce blog est donc en perpétuel travaux et en perpétuel enrichissement. Si vous souhaitez, avec d'autres, participer à la construction du management post-moderne, déposez, sur ce blog, votre pierre à l'édifice.

**\*Sources et références :**

- Marc Halevy, conférencier, expert et auteur d'un ouvrage intitulé *Le grand virage des managers*.
- Michel Maffesoli, sociologue français, auteur de *La passion de l'ordinaire*.
- Stéphane Laclare, société CRECI Consultants (Centre de recherche et d'étude sur les comportements des individus).
- Claude Bordes, consultant, société Syllog.

