



Ask'n Get  
by ARANSI

enjoy

# Sommaire

## L'édito

p. 1

Interview, Isabelle Rouhan

## Le neuro-management est une révolution qui ne peut partir que du dirigeant

p. 2-3

Article

## Le neuro-management à l'épreuve du terrain

p. 4-7



# L'édito

Sous couvert d'une prise en compte du bien-être en entreprise et d'une individualisation de la performance, la situation est de moins en moins tenable pour les managers. Pressurés par la rentabilité à tout prix, leur posture a tendance à se **déshumaniser**.

Pourtant, nous vivons à une époque où l'on n'a jamais autant parlé **humain**. Avec des conceptualisations parfois difficiles à appréhender y compris pour les principaux intéressés.

Quel camouflet à l'heure où les entreprises souhaitent remettre l'humain au centre du management de se rendre compte que le nombre de vocations pour la posture de manager est en chute libre.

Nous observons un vrai **décalage** entre l'image qu'une entreprise souhaiterait donner de son management et la réalité vécue par les managers. La désillusion qui en découle est parfois importante pour les collaborateurs ; Résultat, une **désaffection** de la fonction managériale qui se traduit notamment par une démotivation grandissante.

Car enfin, un manager reste un être humain, avec ses états d'âmes, ses sentiments, ses émotions et son histoire dont il faut tenir compte.

Avec *Ask'n Get*, nous avons choisi d'emprunter une autre voie et de l'explorer avec **humilité** : la voie qui concilie la volonté d'humanisation du management en entreprise et les attentes des managers.

**Romain COUTANT**  
CEO





Isabelle Rouhan  
Colibri Talent

## Interview

# Le neuro-management est une révolution qui ne peut partir que du dirigeant

À la tête d'un cabinet de recrutement de dirigeants (Colibri Talent), Isabelle Rouhan fait un peu de futurologie dans son nouveau livre paru en avril dernier, «Métiers du futur». Habitée des fiches de postes, elle parcourt dans son ouvrage une vingtaine de métiers, en montrant l'impact positif que pourrait avoir l'intelligence artificielle sur l'évolution du monde professionnel. Dans le lot, le manager de demain est imaginé «neuro-manager», qui suppléé de la technologie, pourra individualiser son management grâce aux sciences cognitives. Supposant un regard très optimiste sur le digital, l'intelligence artificielle et ses impacts sur le futur, nous avons interrogé Isabelle Rouhan sur les défis du manager et la réalité du «neuro-management».



## Selon une étude récente de BCG et Ipsos, le métier de manager ne fait plus rêver. Quelles sont les raisons, selon vous, de ce désenchantement ?

Je ne sais pas si on peut parler de désenchantement mais ce qui est certain, c'est que les managers — ceux qui font du middle management — se retrouvent très souvent pris en étau avec, d'une part, des collaborateurs à manager qui ont des attentes de plus en plus fortes vis-à-vis de leur employeur (pression par le dessous) et d'autre part, des supérieurs et des actionnaires in fine, à qui ils doivent rendre des comptes (pression par le dessus). Il y a donc toujours une logique d'objectif à tenir et une pression importante. Très souvent, c'est une équation compliquée et les managers ne sont pas toujours armés pour relever le défi dans la sérénité, du fait de cette double pression. D'autant qu'ils doivent appliquer une feuille de route qu'ils n'ont pas toujours décidée eux-mêmes. Cela peut donc être une des raisons du désenchantement de certains managers. Mais je ne pense pas qu'il y a de fatalité.

## La thèse du neuro-management que vous défendez dans votre livre, pourrait-elle offrir des conditions de travail meilleures pour le manager ?

Bien sûr. Le neuro-management c'est le principe d'appliquer les neuro sciences, à l'action du manager. À partir du moment où on a un manager qui devient neuro amical, il adapte sa forme de management au profil du ou des collaborateurs qu'il doit encadrer. Il peut notamment maximiser leur potentiel en matière de soft skills (de savoir-être, *ndlr*), comme le fait de savoir travailler sereinement en équipe ou d'être «agile» par exemple. Une soft-skill importante quand on est neuro-manager, c'est la façon de lutter contre la peur. Il ne faut pas oublier que c'est un réflexe ancestral



de protection. Beaucoup de collaborateurs ont peur de la transformation du travail et des entreprises, que nous sommes en train de vivre. Pourquoi ? Parce que ça va beaucoup plus vite qu'avant. Il y a une accélération de l'obsolescence des compétences, notamment techniques, et cette accélération peut en figer certains. Le fait d'avoir des managers neuro amicaux permet de lever tous ces points de blocage là.

### **N'y a t-il pas aussi un risque pour le neuro-manager, de tomber dans une forme de manipulation en manquant par les sentiments ?**

L'idée ce n'est pas d'avoir un manager copain qui ne prend pas ses responsabilités, ni que le collaborateur devienne ami avec son patron. Cela veut juste dire que quand on pilote un collaborateur par des objectifs, qu'on le motive ou qu'on le recadre, on prend en compte la façon dont il va réagir. Typiquement quand on le recadre, on le fait de manière posée, toujours

sur des éléments factuels et en face à face. Cela peut paraître basique quand on a la chance de manager depuis longtemps, mais je peux vous assurer que recadrer un collaborateur devant 30 personnes, ça arrive encore ! Dans la relation manager/managé, la façon dont le cerveau se comporte, doit être pris en compte pour essayer d'expliquer et gérer certaines choses parfois très émotives, de manière plus factuelle et efficace, dans un objectif de performance et de durabilité de l'entreprise, ainsi que de préservation du capital humain.

### **Est-ce que le neuro-management n'est pas déjà en partie appliqué ? Appelez-vous à généraliser le neuro-management plus qu'à révolutionner avec le neuro-management ?**

Clairement, je classe le neuro-management comme une révolution. Ça change tout le paradigme. C'est en train d'être mis en place par certains grands groupes mais ce n'est pas encore généralisé. Le groupe Accor a fait ce travail là. Pour exemple, allez voir la vidéo de Maud Bailly sur les intelligences multiples. En changeant sa manière de travailler avec ses équipes, c'est exactement ce qu'elle fait. Selon moi, c'est une révolution qui ne peut partir que du dirigeant, car comme toute transformation, ça ne marche que si ça vient du haut.

### **Quelles sont les ressources à disposition des managers, pour évoluer vers le neuro-management ?**

Je pense que c'est essentiellement des ressources de soft-skills. Il faut se former en permanence, cela demande de s'intéresser à ce type de management et beaucoup de curiosité personnelle.

# Le neuro-management à l'épreuve du terrain

L'intérêt de nommer de nouvelles théories managériales, est bien évidemment d'en faire parler, de communiquer sur une « nouvelle » — qui ne l'est parfois pas tant que ça — manière de manager et tendre à la généraliser. Mais alors que la théorie managériale majoritaire véhiculée sur LinkedIn et par les cabinets de conseils, tend à dessiner le manager idéal en « coach », « agile » et « neuro-amical », dans une entreprise où l'intelligence collective et le bien-être professionnel sont au cœur, un pas de côté dans la vraie vie, et hop ! on réalise bien vite que tout cela est un peu surfait. Pour illustrer le changement de paradigme managérial vers « plus d'humain », Isabelle Rouhan évoque la vidéo de Maud Bailly (Chief Digital Officer chez AccorHotels) dont Laurence Bouchet, philosophe, souligne<sup>1</sup> l'emploi de termes relevant de l'éthique (« care », « bienveillance », « amour de l'autre »...) contradictoires avec son discours de fond fait de globish<sup>2</sup>, de concepts à la mode et autres néologismes pour véhiculer in fine... des idées simples. Ces théories conceptuelles tendent à perdre ceux qui n'en ont pas les codes et à ériger un modèle vers lequel tendre. Or, la surhumanisation managériale, au travers de nouvelles techniques, comme celle du « neuro-management », se concrétise très différemment dans la réalité.

Pour preuves, les parcours de Christine, longtemps manager chez un grossiste en produits multimarques dédiés aux commerces de proximité et celui de Valérie, DRH d'une multinationale depuis plusieurs dizaines d'années<sup>3</sup>. Leurs partages montrent à quel point placer l'homme au cœur du management, se fait toujours dans le cadre donné et à force de convictions. Innover en matière de management ce n'est finalement pas adopter et recracher de grands concepts à la mode, souvent peu concrets, mais au contraire avoir des valeurs, se positionner et expérimenter.

<sup>1</sup>« Sachet de thé, bullshit management et perte de sens » de Laurence Bouchet, sur LinkedIn, article d'octobre 2018.

<sup>2</sup>Ensemble de mots et d'expressions qui formant un anglais simplifié, utilisé, entre autre, pour se faire comprendre facilement à l'international.

<sup>3</sup>Nos témoins ont souhaité anonymiser leur nom et celui de leur entreprise, par précaution.





## Désenchantés.

85% des managers français trouvent leur métier plus compliqué qu'avant et 38% pensent que leur fonction aura disparue d'ici 5 à 10 ans selon l'étude menée par BCG et Ipsos.

## L'intuition au centre d'un management connecté aux autres

Quand on propose à Christine de devenir manager, elle est encore en congé maternité. « Une grande chance » reconnaît-elle. Jusque-là VRP, son patron de l'époque lui reconnaît des qualités humaines indéniables et lui propose le poste, qu'elle accepte. Les premiers temps ne sont pas faciles, mais Christine se donne une priorité : apprendre à connaître son équipe — « tu ne peux pas avoir le bon discours si tu ne connais pas les gens » — les aider à atteindre leurs objectifs et créer une équipe très soudée. Ça fonctionne. « À l'époque, j'avais de la chance de pouvoir manager comme je le voulais, tant que je remplissais les objectifs. J'y suis allée à l'intuition, personne ne m'a conseillée. »

**« J'y suis allée à l'intuition, personne ne m'a conseillée. »**

Au bout d'une dizaine d'années d'entreprise, vers la fin des années 90, Valérie est quant à elle mutée dans son groupe, dans une division qui connaît une réorganisation, avec tous les aspects sociaux que cela implique. C'est le début pour elle, « d'un vrai travail d'écoute, d'empathie et d'analyse des compétences. » Au fur et à mesure qu'elle avance dans sa carrière, elle affirme cette posture, face aux défis qu'elle rencontre. Et notamment quand elle est nommée au siège de son groupe et gère les relations sociales. « Il y a là une nécessité d'être encore plus proche et de bien comprendre son collaborateur. Je me suis alors construit une forme de philosophie en terme de crédo RH, alors qu'il n'y avait rien d'écrit dans mon groupe. J'ai décidé que ma posture serait de fournir la meilleure qualité de service possible aux managers et collaborateurs, être professionnelle, juste et équitable. Le tout avec une qualité d'écoute au top et beaucoup de bienveillance. Ça, personne ne me l'avait jamais dit. ». L'intuition donc.



## Business altruiste.

Après l'entreprise libérée, Isaac Getz signe avec Laurent Marbacher une nouvelle vision de l'entreprise, dans leur livre : L'entreprise altruiste. Son objectif ? « Servir l'autre sans condition ». Beau mais vaste programme.

## Alignement des valeurs

«Le manager pour être puissant doit être aligné entre ses propres valeurs et celles de l'entreprise pour pouvoir les incarner chaque jour» écrit Vincent Berthelot, expert RH selon son profil LinkedIn<sup>4</sup>. C'est peu ou prou ce que Christine et Valérie racontent. Alors qu'un changement de directeur et de stratégie s'opère dans l'entreprise de Christine, son travail change radicalement. «À peine arrivé, le nouveau directeur m'a mis une vraie pression. Il m'a dit d'entrée: "si tu fais un burn-out, j'ai quelqu'un pour te remplacer".» Augmentation des réunions, pression des objectifs, réprimandes régulières et collectives... auront raison de la motivation de Christine. Elle demande sa rupture conventionnelle, épuisée. Le plus dur? «Dire à mon équipe que je partais, j'ai eu la sensation de donner mes enfants à la Dass!» Depuis elle travaille en indépendante, «slash»

entre différentes missions managériales et s'est formée aux sciences cognitives au travers de MOOC. Et ça lui convient parfaitement. «Je m'adapte toujours à la personne avec qui je vais travailler. En revanche, si ça ne colle pas au niveau des valeurs et du feeling, je passe mon chemin et refuse l'offre.»

Valérie, elle, a changé plusieurs fois de postes au sein de son groupe. Des opportunités souvent, des questions éthiques parfois. Comme récemment, où elle a voulu changer de poste car elle ne se retrouvait plus dans ses valeurs. Pression, épuisement professionnel et manque de qualité de vie pour son équipe et elle... «Je me suis toujours promis de ne jamais changer, c'est pour ça que j'ai décidé de partir et de changer de poste.»

**«Je m'adapte toujours à la personne avec qui je vais travailler.»**



<sup>4</sup>«Entre résonance et alignement: le nouveau management», article de septembre 2018 paru sur LinkedIn.



## Preuve par les chiffres.



**64%** des salariés dans le monde entier, feraient davantage confiance aux robots qu'à leur manager. En France on sauve un peu l'honneur, avec seulement... **56%** des salariés concernés! C'est une des conclusions d'une récente étude d'Oracle & Future Workplace sur l'IA au travail. Mais Gallup ne disait-il pas lui même que « par la statistique, [on] pourrait prouver l'existence de Dieu! »?

## L'avenir du manager

Près de quarante ans dans une multinationale, ça forme. Valérie en a connu des changements. L'abandon du papier pour l'ère du système? Elle était en plein dedans. Elle a dû gérer ces nouvelles organisations. Son regard sur le métier de manager, qu'elle côtoie au quotidien et qu'elle endosse régulièrement, est à ce titre aiguisé. Selon elle, les managers font face à une profonde transformation de leur métier. *« Nous évoluons désormais dans des organisations 3.0 où le manager se retrouve à manager des métiers d'expertises qu'il ne connaît pas et ce, dans une posture différente. Il devient leader d'une équipe multifonctionnelle qu'il doit faire travailler ensemble, endossant un rôle de "chef d'orchestre". Son rôle doit changer car il doit accepter qu'il n'a plus les compétences. »* Au-delà de la mutation au cœur du métier, la posture du manager est également amenée à changer. Valérie en

témoigne. Elle qui a adopté une posture de bienveillance, d'écoute active et de respect dès les premières années de sa vie professionnelle, par choix, elle observe aujourd'hui son groupe revendiquer et rédiger des chartes invoquant ces mêmes valeurs, suivant les grandes tendances des boîtes de conseil. *« Je m'y retrouve aujourd'hui et je suis contente, je me dis que je suis allée sur le bon chemin. Néanmoins, qu'on soit obligé de parler de bienveillance en entreprise, ça me choque un peu. L'attention à l'autre, l'altruisme, on naît comme ça ou pas, ça s'éduque mais il y a des personnalités qui ne changeront jamais. Dans les entreprises comme la mienne qui étaient basées sur l'individualisme et non sur l'équipe, où on a fait jouer la compétition interne pendant longtemps, ce changement d'état d'esprit mettra des années à se mettre en place. Vous ne pouvez pas décréter du jour au lendemain que tout le monde va changer et je reste convaincue que si les per-*

*sonnes ne raisonnent pas humain dans leur ADN, alors ce sera très difficile voire impossible de les faire changer. »*

Christine semble partager le même constat. *« Il faudrait tendre vers une forme de neuro-management, mais je n'ai pas l'impression que les gens soient vraiment prêts à ça. Aujourd'hui on cherche surtout à faire de l'interchangeable et ça va à l'encontre de la considération humaine. Le manager "bien-être" ce n'est pas vraiment naturel. Je pense alors que c'est avant tout une question de recrutement: il va falloir choisir les managers en fonction de leurs soft-skills (savoirs-être, ndlr) et abandonner le principe de Peter<sup>5</sup> »* analyse Christine avant de conclure *« c'est difficile de généraliser, surtout dans ce métier. Je pense que le manager de demain ne sera pas un, mais plusieurs. Un manager formaté, ça ne marchera pas. »*

<sup>5</sup>Selon le célèbre Principe de Peter, dans une hiérarchie tout employé compétent bénéficiera d'une promotion jusqu'à ce qu'il atteigne son niveau d'incompétence d'où il ne bougera plus. Cela induit qu'une promotion motivée par la hiérarchie ne s'accompagne par forcément de la compétence du salarié dans sa nouvelle fonction.



[www.ask-n-get.com](http://www.ask-n-get.com)