



LE MANAGEMENT (BIEN) INTENTIONNÉ VECTEUR DE PERFORMANCE DURABLE

Depuis quelques mois, pour qu'un article de presse soit lu, il est de bon ton de glisser dans son titre les mots « digital », « transformation » ou « innovation ». J'ai donc tenté en vain de formuler une accroche qui place l'Homme au cœur des réussites de l'entreprise et qui interpelle le lecteur avec l'un ou l'autre de ces termes. Peine perdue.

Les entreprises qui réussissent aujourd'hui prônent au contraire la simplicité, l'authenticité et le retour « au bon sens » dans les rapports manager – collaborateur. On peut notamment citer Leroy Merlin et Kiabi dans la distribution ou Général Mills dans l'agro-alimentaire où l'exemple vient toujours de la Direction Générale. Chaque DG multiplie les temps de rencontres spontanées et authentiques, où il parle « sans fards » à tous ses collaborateurs. Dans le reportage « le bonheur au travail », Vineet Nayar, le dirigeant fondateur du géant HCL technologie résume la gouvernance de son entreprise libérée avec ces mots : « Les managers doivent arrêter de communiquer, ils doivent être intentionnés ». Concrètement, le management intentionné prône l'intelligence émotionnelle plus que l'intelligence des situations. Il convainc ses collaborateurs par sa franchise, son naturel, sa simplicité, son réalisme et son absence d'ego mal placé.

Etymologiquement, le « collaborateur » est quelqu'un qui « travaille avec » pas qui « travaille pour ». C'est cette assertion qui explique l'importance du management intentionné.

Dans un monde où l'information et la désinformation circulent vite, où chacun à la liberté de choisir le groupe formel ou virtuel dans lequel il se reconnaît, la question prépondérante du manager doit à mon sens être : « Qu'est-ce qui fait que mon collaborateur travaille avec moi, en bonne santé et avec engagement ? Comment y trouve-t-il son compte à titre personnel ? ». Ce questionnement n'est pas forcément inné et il peut s'oublier s'il n'est pas devenu un réflexe. André Compte Sponville dit ainsi que « le manager doit être un professionnel du désir de l'autre », ce simple intérêt

porté à l'autre est donc un métier. C'est pour cela que les dirigeants performants formulent des principes et des valeurs de management pour inspirer leurs équipes et qu'ils forment leurs managers tout au long de leur vie en entreprise. S'il est « connecté », le manager doit l'être à ses collaborateurs. Certains vont exprimer par des mots ou par d'autres manifestations leurs attentes d'autonomie, d'autres de contrôle, d'autres d'apprentissage, d'autre de confort, d'autres de principes de vie forts, d'autres d'échange transverses, de temps, de challenges, d'individuel, de collectif, etc. Le manager n'est pas un surhomme et s'il prouve sa « bonne intention », ces derniers sauront comprendre, attendre, contribuer, se responsabiliser.

L'innovation en matière de management, c'est de revenir aux fondamentaux de la relation.

Les dernières approches de psychologie sociales comme l'approche neuro cognitive ont prouvé les bienfaits du management intentionné cher à Vineet Nayar et également du management par les points forts. De grands groupes français comme Orange forment leurs managers à définir avec leurs collaborateurs deux objectifs de développement annuels basés sur des forces déjà existantes pour un objectif basé sur un axe d'amélioration. Cette approche de la relation s'avère à mon sens « essentielle » dans un monde concurrentiel ou l'incertitude et le désengagement gagnent facilement le moral des Hommes. L'énergie que le collaborateur déploie tient alors à la confiance, au lien et au plaisir de travailler avec la personne qui incarne au quotidien l'entreprise à ses yeux : son manager direct.

Et si nous revenions au management 1.0 ? ■

Rubrique dirigée par Philippe ROSSIGNOL,
PDG, AMPLITUDE,
14, Terrasse Bellini La Défense 92807 Puteaux Cedex,
prossignol@amplitude-consulting.com