

# Le management responsable, clé du 21e siècle ?

**L'entreprise peut-elle encore se développer avec toute l'agilité qu'impose une compétition exacerbée par la mondialisation sans revoir les fondamentaux du management ? Le management fondé sur la recherche du résultat responsable s'appuie sur la confiance, l'énergie, l'authenticité, l'engagement et d'autres forces encore...**



Alain Manoukian, co-fondateur de mysuccess.fr

Quand on sait que plus de 25 % des actifs souffrent du stress au travail (source issue du Ministère du travail, in BFM Business du 20 octobre 2014). Quand on sait que le stress au travail représente 2 % du PIB national. Quand on sait qu'il est à l'origine de symptômes psychosomatiques relativement profonds qui deviennent souvent chroniques et qu'il est à l'origine de la plupart des burn out. Quand on sait qu'il se propage comme un virus qui détruit l'innovation, la créativité, l'expression de chacun, l'autonomie et la responsabilisation de tout un système. Quand on sait qu'il se concrétise sous forme d'absentéisme et, paradoxalement aussi par le présentéisme, qui consiste à être présent physiquement mais absent moralement.

Comment pouvons-nous, nous les managers, les responsables des ressources humaines et les dirigeants, ne pas nous poser la question sur notre responsabilité d'encadrant ? Comment ne pas nous interroger sur notre façon d'être, sur notre manière de faire, sur notre style de management, sur notre rôle d'animateur, sur l'interprétation du scénario du film de notre vie ? Loin de moi l'idée de faire porter toute la responsabilité sur le corps dirigeant. Des acteurs salariés du monde de l'entreprise mal intentionnés savent parfaitement se mettre en victime et profiter du système. Toutefois, j'ai une réelle confiance en l'espèce humaine et ma conviction est que ce ne sont qu'une minorité qu'il faut certes débusquer et recadrer.

**Le corps managérial doit revoir ses fondamentaux**

Qu'il s'agisse d'une structure familiale ou qu'elle soit administrée par un comité d'actionnaires, c'est bien le patron de l'entreprise qui doit mettre en place un management par l'exemplarité quitte à d'abord balayer devant sa porte. Comme il y a de bons et de mauvais acteurs, il y a de bons et mauvais managers. Et soyons francs pour une fois, quand on écoute ce qui se dit autour de nous, en coulisse, dans l'ombre, nous entendons plus souvent de nos amis, collègues, nos relations dire que tel manager ne tient pas la route, qu'il n'est pas bon. N'y aurait-il que de la fumée sans feu ?

Je suis convaincu que les entreprises pérennes de demain seront celles qui auront développées un management responsable qui enfin, prenne en compte, la véritable richesse de l'entreprise, à savoir les femmes et les hommes qui la composent. Pour évoluer dans le bon sens et vers le bon sens, la fonction managériale doit impérativement s'engager vers un management responsable qui à la fois, prenne en compte et respecte tant les aspects économiques que les aspects humains et, pourquoi pas, les « facettes environnementales » de ce métier.

Durant la majeure partie du XXe siècle jusque dans les années 80, la voie du chef comme on disait alors, était toute tracée. On entendait souvent parler de meneur d'hommes. Cette expression véhiculait une notion de puissance fortement masculine et un brin de paternalisme autocrate. Une fois promu à ce poste, le rôle était simple. Le manager était celui qui savait, les autres

n'étant que des exécutants. Il suffisait de passer un ordre – c'était l'expression consacrée – en disant quoi faire et comment faire pour être écouté et que l'on exécute la directive reçue. Il y avait d'un côté, ceux qui savent et de l'autre... Cette dichotomie simplifiait la mission du responsable.

De nos jours, les choses sont devenues plus complexes. Un manager doit tenir compte d'une réalité transverse dans laquelle viennent se heurter différentes générations. Aujourd'hui coexistent dans les organisations la génération X des 30-45 ans, celle des Y qui regroupe les 15-30 ans, sans oublier les baby-boomers, les actuels seniors âgés de 45-60 ans, qui sont toujours parmi nous, en attendant la génération Z – nos chérubins – qui arrive à grands pas. Chaque génération porte un regard différent sur la façon de faire, sur les valeurs, les besoins et la représentation qu'elle se fait de l'entreprise.

### Conseils opérationnels, questionnaires d'auto-évaluation et témoignages

Trop nombreux pour faire l'objet d'un simple article de presse, les fondamentaux du management responsable sont rassemblés dans un livre qui vient d'être mis à jour (voir ci-dessous). Ils devraient intéresser tout autant les futurs managers de proximité que les managers dits intermédiaires (middle management) ou les dirigeants qui souhaitent se remettre en question. Sont aussi directement concernés, les managers « métier » encadrant directement les acteurs terrain qui font l'entreprise, qu'ils soient commerciaux, techniciens, ingénieurs, financiers, cadres de production, etc.

L'ambition de l'ouvrage est de transmettre une autre façon de manager, différente de celle qui consiste à donner des ordres selon les principes d'une hiérarchie verticale. Ce style de management ou management directif est contre-productif pour la grande majorité des collaborateurs. L'objectif



de l'ouvrage est de contribuer au développement d'un management responsable qui tienne compte des aspects économiques et humains. Ce style de management fondé sur la recherche du résultat responsable s'appuie sur la confiance, l'énergie, l'authenticité, l'engagement, en fait sur onze forces qui supposent une connaissance de soi. Ce management s'appuie sur une base méthodologique solide qui se révélera dans la capacité à parler aux gens pour devenir un leader responsable, expert en processus managérial, et en communication tant relationnelle qu'émotionnelle. Car pour citer Peter Drucker, « un leadership puissant commence par la conscience de soi : savoir qui vous êtes et quelles sont vos valeurs. Il met en avant l'importance de la communication, de l'authenticité et de la capacité à écouter sans être défensif. Il n'a rien à voir avec des connaissances en matière de budget ou de planification stratégique. Il a tout à voir avec l'intelligence émotionnelle. »

**Alain Manoukian**

## De la performance et du management responsable

Cet ouvrage s'adresse aux managers qui prennent leur fonction, aux managers de managers, aux formateurs et coaches.

Issu du monde de l'entreprise et coach certifié PCC par la Fédération internationale de coaching, Alain Manoukian accompagne les organisations, les équipes et les individus vers la performance responsable contribuant ainsi, depuis 2003, au développement d'un management responsable. Il a créé le réseau Croissance&Coaching qui intervient auprès des PME et des grandes entreprises. Il est co-fondateur de la plateforme innovante mysuccess.fr dont l'ambition est de devenir le leader francophone de l'accompagnement visio-coaching en ligne professionnel et personnel tout au long de la vie pour les étudiants, les particuliers, les managers et les entreprises.

« Être un manager responsable », Alain Manoukian, éditions Studyrama, 233 pages, 19,90 euros