

INTERVIEW

« La responsabilité managériale ne s'apprend pas à l'école »

Issu du monde de l'entreprise, consultant, formateur et coach accrédité ACC par la Fédération internationale de coaching et fondateur du cabinet Croissance & Coaching en 2003, Alain Manoukian publie « Être un manager responsable » (Breal, 2011). Dans un monde en perpétuelle évolution, l'auteur estime que les entreprises et institutions pérennes de demain seront celles qui auront développé un « management responsable » prenant en compte les femmes et hommes qui les composent.

D'où vous est venue l'idée d'un ouvrage sur la responsabilité managériale ?

Pour répondre à votre question, il faut comprendre mon parcours qui m'a permis d'exercer mon métier pendant 25 ans dans sept entreprises, à des fonctions de manager de proximité et d'unités opérationnelles, au niveau régional et national. Dans ces entreprises, le management était fréquemment issu du sérail, peu ou pas responsable, sans formation ou accompagnement sur les métiers de manager et de communicant qui ne s'apprennent d'ailleurs pas à l'école. Depuis dix ans, j'ai changé d'orientation, j'ai créé mon cabinet qui accompagne des organisations, des équipes et des individus par une approche systémique. Régulièrement en relation avec des managers et des directeurs profondément investis dans leur rôle, je me suis rendu compte qu'ils disposaient rarement d'outils fondamentaux qui puissent les aider à exercer leur métier avec efficacité. Les patrons et les directeurs généraux de certaines entreprises, quelle que soit leur taille, n'ont pas conscience du changement qui s'opère chez un individu qui évolue vers une fonction de manager.

C'est quoi être manager aujourd'hui ?

Être manager ne s'improvise pas. Devenir manager – de surcroît manager responsable – c'est changer de posture. C'est un « métier » qui doit s'apprendre en s'imprégnant de fondamentaux, d'outils « externes » et surtout d'outils « internes » qui sont moins aisés à appréhender et à expliquer. Un bon commercial, un bon ingénieur, un bon technicien ne sera pas naturellement un bon responsable de proximité, a fortiori s'il n'est pas formé sur les outils adéquats et s'il n'est pas accompa-



gné dans sa prise de son poste. De même, rien ne dit qu'un manager de proximité fera toujours un bon manager de managers et deviendra un leader, car ce sont là encore un autre métier et une autre posture pour le postulant. Monter d'un cran, passer d'un niveau à un autre dans la hiérarchie comporte des changements majeurs. Un manager, comme un dirigeant, est souvent seul face à lui-même et n'a pas le loisir de se confier à qui que ce soit pour livrer son état émotionnel, ses doutes et ses craintes, quelquefois ses anxiétés. Et pourtant, sa capacité à douter, à douter de soi, de ses actions, des décisions passées et de son aptitude à faire face, transformera le manager en leader en l'autorisant à remettre en question ses points de vue, en osant agir de manière différente.

“ La capacité à douter, à douter de soi, de ses décisions transformera le manager en leader ”

MANAGEMENT

Propos recueillis par
Bruno Cohen-Bacrie
 cohenbac@free.fr

Alain Manoukian

Diplômé d'un DESS de l'IAE Aix-en-Provence, il a choisi, dès 1980, le secteur des nouvelles technologies pour approfondir, pendant plus de vingt ans, son expertise des organisations des systèmes et du management. En 2002, il a décidé de changer de vie et de métier pour se consacrer à l'humain et aux comportements des managers et dirigeants face à la performance. Il s'est formé au coaching à 47 ans et a créé le réseau de consultants Croissance & Coaching qui intervient essentiellement sur Paris, Lyon, Marseille auprès des PME et des grandes entreprises. Pour le contacter : www.croissancecoaching.com

Justement, comment définiriez-vous ce « manager responsable » que vous appelez de vos vœux ?

C'est un management qui doit booster la performance économique ou les objectifs de l'organisation « et » doit prendre en compte la véritable ressource des systèmes, le capital humain. La solution se trouve dans le « et » qui unifie les deux objectifs « économique et humain ». 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 « relationnelle » et « émotionnelle ».

Tout responsable d'équipe se devant d'être plus performant dans plusieurs domaines, son métier devient de plus en plus exigeant et complexe. D'autant plus complexe qu'il ne s'appuie pas seulement sur une approche scientifique, rationnelle. Le fondement de ses fonctions reposant en effet surtout sur des comportements, des manifestations humaines, il doit arriver à concilier fermeté et souplesse, pratiquer l'écoute, l'empathie, la prise de décision et être capable de trancher dans le vif.

Pensez-vous que les procédures sont, au fond, les mêmes dans le public et dans le secteur privé ?

Bien sûr, je pense que certaines méthodes sont modélisables, même si on ne parle pas de profit, mais d'objectifs, de pactes, d'engagement. Lorsque j'évoque la barre de responsabilités du manager, en métaphore à la barre que tient un skipper sur un voilier, nous retrouvons là la notion de « Points de rencontre » avec soi, en face à face, en équipe, avec son chef de service ou directeur de département, outils que doivent maîtriser

« Rien ne dit qu'un manager de proximité fera un bon manager de managers et deviendra un leader »

tous les responsables d'équipe qui ont une fonction d'encadrement. Je révèle par cette approche un modèle de management « holistique », avec une vision à 360°. Cette méthodologie donne des clés de lecture pratiques et opérationnelles vers la « performance responsable » qui vise l'atteinte de l'objectif et prend en hautes considérations le respect humain, l'écoute, l'implication, la reconnaissance et in fine la motivation. On recherche une « performance » à un moment donné en s'appuyant sur le capital humain. C'est le CSA par exemple dans le secteur hospitalier.

Pour être efficace, tout manager doit se poser la question du pour quoi (en deux mots), il s'engage dans un processus de changement. Il doit aussi comprendre, mettre en conscience ses freins qui bloquent son changement de paradigme et de comportements. Est-ce le fait de ne pas savoir faire, est-ce la peur inconsciente de perdre le pouvoir qui fait que je ne délègue pas ?

La peur est un frein important. Il faut donc retrouver la confiance qui est une force essentielle, pour avancer et faire avancer son équipe, convaincre l'autre, créer ce lien et ce liant qui manquent parfois aux managers, lesquels considèrent que le management s'appuie d'abord sur les procédures dures (processus). Or, les procédures molles sont au moins aussi importantes. Les neurosciences nous apportent depuis ces toutes dernières années des réponses scientifiques à ces questions fondamentales. Mais communiquer ou développer l'intelligence relationnelle et émotionnelle ne s'apprend pas à l'école ! L'intelligence collective s'apprend grâce à un développement personnel et professionnel. Ce qui signifie sens, courage, humilité, patience et engagement. Pour Jean-Paul Sartre « L'important n'est pas ce qu'on a fait de nous, mais ce que nous faisons de ce qu'on a fait de nous ! » Et vous, que voulez-vous faire de vous ? ■

