



MANAGEMENT RESPONSABLE

Cinq étapes pour se convertir



EMMANUEL TONIUTTI
Docteur en philosophie, PDG d'IECG (International Ethics Consulting Group) et auteur de *L'urgence éthique, une autre vision du monde des affaires*, aux Éditions Je Publie.

Concilier la recherche de la performance économique avec le respect de l'éthique managériale ne s'improvise pas. Un tel objectif nécessite la mise en œuvre d'une démarche comprenant plusieurs phases.

ÉTHIQUE MANAGERIALE, LEADERSHIP RESPONSABLE, réconciliation de l'humanisme et du libéralisme... Autant de notions qui n'emportent pas toujours l'adhésion immédiate auprès des cadres. Et pourtant, assurant un positionnement différenciant sur son marché en termes d'image, il est le plus sûr allié anti-crise. Reste qu'en la matière, une simple déclaration d'intention ne suffit pas. Convertir une entreprise nécessite un processus en cinq étapes.

1 - Définir ce qu'est un manager responsable

Lorsqu'on leur parle de performance, environ 80 % des managers pensent à la progression du chiffre d'affaires de leur entreprise ou à l'amélioration de son résultat net. Un réflexe logique dans la mesure où de telles notions prennent toute la place dans l'enseignement des écoles supérieures de commerce. À tel point qu'un leader classique finit par ne viser que ses seules prouesses financières. Le leader responsable est quant à lui obsédé par la double performance : le succès économique et la réussite humaine.

2 - Identifier les valeurs clés de l'entreprise

La mise en place d'un leadership responsable passe ensuite par

l'identification des valeurs clés qui constituent l'ADN de l'entreprise. Sans cohérence entre ces valeurs d'origine et le souhait de développer un management éthique, rien n'est possible. Il peut s'agir de confiance accordée a priori aux collaborateurs, de loyauté envers ces derniers, de solidarité en cas de coup dur, de respect des différences, etc. Qu'elles soient ou non aisément perceptibles, ces vertus existent. Pour bien les appréhender, il convient de s'interroger sur tous les mythes et rites fondateurs propres à l'organisation.

3 - Sensibiliser les top managers à la double performance

L'erreur classique consiste à croire que l'identification des valeurs clés permet la mise en œuvre naturelle d'un leadership responsable. À ce stade, il est nécessaire de sensibiliser la première strate des dirigeants à des prises de décisions permettant d'atteindre la double performance. Cela va faire apparaître que la totalité des dysfonctionnements viennent des émotions profondes des leaders concernés. Des émotions qui les conduisent à réagir de manière subjective et émotionnelle, sans analyse des impacts auprès des tiers.

4 - Entraîner les top managers à mieux se connaître

Cette phase est probablement la plus importante en ce sens qu'elle est destinée à faire accoucher les leaders de ces fameuses émotions profondes liées à leur vision du monde. Il peut s'agir de la colère ("la vie est un combat"), du besoin d'identité ("la vie est une tâche à accomplir pour exister aux yeux des autres et de soi-même") ou de la peur ("la vie est un mystère"). L'essentiel est que chacun parvienne à identifier son émotion profonde afin de pouvoir la mettre à distance lors de ses prises de décisions. On parle ici de dépulsionnaliser ses réactions.

5 - Reproduire ce processus auprès du middle management

Une fois les cadres dirigeants instruits, il leur revient la charge de former eux-mêmes leurs équipes à ce processus. Cette méthodologie consistant à autonomiser l'entreprise sur le leadership responsable est fondamentale car elle apporte crédibilité et exemplarité à la démarche. Pour que le réflexe de la double performance s'installe à tous les niveaux managériaux, il est même indispensable que la direction générale vende littéralement cette nouvelle culture à ses managers. ■



Lorsqu'on leur parle de performance, environ 80 % des managers pensent à la progression du chiffre d'affaires de leur entreprise ou à l'amélioration de son résultat net.