

# Les Echos SOCIÉTÉS

avec



Wolters Kluwer

LE PUBLICATEUR LÉGAL - LA VIE JUDICIAIRE



LES BONNES FEUILLES DE L'ÉTÉ

## La vérité au cœur du management

« Se dire la vérité en entreprise »

De Jean-Jacques Monlhuc, en collaboration avec Marine de Scorbiac, éditions Pearson, 2018, 119 pages, 19,50 euros



Une démarche de vérité s'appuie sur la contribution de plusieurs parties prenantes. Chacun y détient un rôle et pour qu'une culture de vérité s'installe dans l'entreprise, chacun doit avoir en tête cet objectif commun.

Jean-Jacques Monlhuc

Le rôle premier du dirigeant est d'appréhender la réalité et de coconstruire avec ses équipes une vision stratégique, partagée, avant même d'assurer la gestion de l'entreprise. Or appréhender la réalité et la coconstruire, c'est dire la vérité. D'ailleurs, à ceux qui prétendent : « Je n'ai pas le temps de m'asseoir pour réfléchir et interro-

ger un système qui fonctionne », nous disons : « C'est exactement pour cette raison que vous devez le prendre. » La formule souvent relayée n'est-elle pas : « Un manager gère son planning, un dirigeant gère son énergie » ? L'énergie de relayer, de partager, d'écouter aussi.

Pour ce faire, le dirigeant est face à l'impératif de renoncer à la toute-puissance, au narcissisme, c'est-à-dire abandonner l'idée de piloter son équipe ou son entreprise avec comme enjeu principal de « briller », renforcer son rôle, son identité et son « charisme ». Et, par ce choix, renoncer à une certaine tranquillité, car ses collaborateurs vont alors venir l'interroger, le challenger et partager régulièrement, souvent avec lui. Le principe selon lequel le dirigeant a raison a priori a vécu. Il perd donc ce grand confort... que malheureusement beaucoup ne sont pas prêts à lâcher.

**Le manager, pivot de l'édifice**

Il ne peut plus appuyer son leadership sur un rôle social construit depuis l'extérieur. Il perd également la possibilité de se cacher. Il va devoir « se montrer ». Il doit lâcher aussi une forme de protection extérieure, tout cela pour offrir à ses équipes le fait qu'il reconfigure son rôle et son identité pour être disponible aux enjeux du moment. Un rôle en mutation, où la mission est en passe de primer davantage sur la fonction. Le sens et l'envie sont au cœur



Jean-Jacques Monlhuc est conférencier, spécialiste du management. Photo DR

de leur mission et les moyens doivent être à la hauteur des ambitions. Des ambitions qui doivent être adoptées, puis portées par les équipes.

Le manager détient, quant à lui, un rôle central : l'une de ses principales prérogatives est sans nul doute d'instaurer une relation dans laquelle ses collaborateurs se sentent suffisamment en confiance, qu'ils s'apprécient en sa présence et donc s'autorisent à être en vérité. C'est sa responsabilité de manager. Car, dans ce domaine, une équipe ne peut pas aller plus loin que son manager, qui incarne donc à la fois la limite et le potentiel de son équipe. Or l'une de ses priorités doit être de construire des espaces de dialogue, des espaces-temps « protégés » au sein desquels les choses peuvent être dites sans peur des retours de bâton. Les situations sont nombreuses où les managers préfèrent contourner la question de la vérité pour s'en sortir, et ce d'abord vis-à-vis d'eux-mêmes.

Très souvent, lorsqu'un collaborateur panique, le manager a tendance à lui dire que tout va bien se passer et qu'il ne doit pas s'inquiéter au lieu de l'accueillir dans son problème, dans son questionnement. Il va ainsi dépenser une énergie folle à essayer de le rassurer. Or la démarche est inopérante.

Dans la plupart des situations managériales difficiles, il suffirait au dirigeant ou au manager de rassembler ses collaborateurs, de les écouter et de leur dire : « Voilà où nous

allons, mais je vous entends et je tiens compte de vos interpellations. Je ne mets pas le couvercle dessus. » Autrement dit, de leur offrir un espace de parole sécurisé, à l'intérieur duquel ils savent que, quoi qu'ils disent, rien ne peut leur arriver. Le manager doit ainsi savoir accueillir la peur – la sienne comme celle de ses collaborateurs.

**L'équipe, cible de construction**

Pour un travail performant en équipe, il ne doit pas y avoir de non-dits ni de mensonges en ce qui concerne la vie de l'équipe. Toute information la concernant, qu'elle soit de l'ordre de la production (les tâches) ou des relations entre les membres, doit être partagée et connue de tous. Levier principal de la performance des équipes, méthode la plus aboutie pour résoudre les problèmes de management et trouver des solutions créatives, la vérité est, dans cette approche, le fondement essentiel du rôle de manager.

Toute la démarche vise à construire une équipe ! Demandez à vos collaborateurs s'ils ont déjà côtoyé une équipe dans laquelle chacun se donne la liberté de parler de son expérience personnelle et de sa représentation de la réalité. Les réponses positives seront rares. Alors que si vous demandez : « Qui connaît une équipe qui fonde son management sur son niveau de performance économique ? » presque toutes les mains risquent de se lever. ■