



Thierry Nadisic

COMMUNIQUER

LA FORCE DU MANAGER SILENCIEUX

Lorsque l'on imagine un manager, on voit souvent un Steve Jobs haranguant ses troupes. Pourtant le silence est d'or. C'est en l'utilisant ne serait-ce qu'une minute que l'on rend les plus grands hommages. Alors, pourquoi si peu de place en entreprise ? Par Thierry Nadisic, Professeur et chercheur en comportement organisationnel à l'EM Lyon Business School.

U

n manager est-il payé pour réfléchir et communiquer ce qu'il décide de façon à ce que ce soit fait par ses collaborateurs ? Doit-il demander leur avis à ses équipes avant toute prise de décision qui les concerne ? Ou gagne-t-il à les accompagner pour qu'ils prennent eux-mêmes les décisions dans leur périmètre de responsabilité ?

Si vous avez répondu affirmativement à la première question, votre management est directif. Vous dites à chacun ce qu'il doit faire. C'était le mode de travail de Hayao Miyazaki à la tête du studio Ghibli. Plusieurs centaines de salariés devaient obéir à la lettre aux

ordres du patron. Si vous avez répondu oui à la deuxième question, vous êtes un responsable participatif. Échanger les points de vue permet de faire baisser la tension et d'éviter des mouvements sociaux antagonistes. Si votre réponse est favorable à la dernière question, vous optez pour un management déléгатif. Il est caractéristique de ce que l'on appelle parfois les "entreprises libérées". Mais nul besoin d'être chez Favi, Chronoflex ou Gore-Tex pour libérer les énergies de votre équipe. L'avantage du mode déléгатif est qu'il favorise cet empouvoirement qui est source d'engagement. Et l'engagement des salariés dans des environnements de plus en plus incertains construit une performance durable beaucoup mieux que la traditionnelle obéissance à l'autorité ou que la motivation par la participation aux décisions.

SOURCE D'ENGAGEMENT

Dans les deux premiers cas, votre outil managérial principal est la parole. Le management directif se fonde sur des affirmations et le management participatif utilise des questions. Quant au management déléгатif, il prend souvent la forme de l'accompagnement ou du coaching. Sa force est le silence. Un collaborateur cherche à résoudre un problème. Moins vous parlez, plus il écoute sa propre voix intérieure. Il peut ainsi mieux construire une décision de façon autonome et adaptée aux besoins du terrain. Même une minute de silence dans une discussion ouvre un potentiel d'initiative inattendu. Ne me croyez pas sur parole. Allez ! Je ne dis plus rien. Je vous laisse expérimenter. ■

> COURRIERCADRES.COM

executive.em-lyon.com

accélérez votre transformation avec emlyon business school à Paris

NOUVEAU CAMPUS - PARIS GARE DE LYON

Formation Continue - Bachelor - MS* - MSc - MBA

early makers

em
lyon
business
school

LYON . SHANGHAI . SAINT-ETIENNE . CASABLANCA . PARIS

emlyon business school : n°2 en France et n°26 dans le monde. Enquête recruteurs, Times Higher Education, décembre 2016.
Centre pour le Développement du Management Entrepreneurial - C.D.M.E. Société par actions simplifiée au capital de 4 352 710 euros -
Siège social : 23 avenue Guy de Collongue - 69130 ECULLY - 505 388 017 RCS LYON. Avril 2017 - Copyright : Gettyimages
* bachelor : programme post-bac - early makers : entrepreneurs visionnaires

60

