**<http://etudiant.lefigaro.fr/orientation/les-voix-de-sup/detail/article/former-des-managers-humanistes-est-porteur-de-performance-a-long-terme-15727/>**



**«Former des managers humanistes est porteur de performance à long terme»**

* Par Thierry Nadisic
* Publié le 04/06/2015 à 16:02



*Top of Form*

*Bottom of Form*

*Selon Thierry Nadisic, professeur de comportement organisationnel, directeur de l’EMBA IÉSEG-CEGOS, former des futurs managers humanistes est non seulement bon moralement mais aussi créateur de valeur.*

Quand Alexis Pelluault, dirigeant de l’entreprise Elise (leader dans le recyclage des déchets de bureau et qui a créé 250 emplois en un peu plus de deux ans), a recruté des [salariés](http://plus.lefigaro.fr/tag/salaries) ayant purgé des peines de prison pour des délits variés, il leur a donné les clés du camion et la carte pour payer l’essence. Il leur a simplement dit: «je vous fais confiance». Beaucoup ont mérité cette confiance et sont encore dans l’entreprise. Certains qui ont utilisé la carte pour leur usage personnel ont dû partir.

Etre humaniste en entreprise c’est mettre en place le contexte favorable dans lequel les salariés qui le veulent développeront leurs talents, leur sens des responsabilités et leur engagement.

Peut-on toujours former un manager à l’humanisme? La réponse est oui. Cela n’a rien d’inné. C’est le résultat d’une bonne compréhension de ses effets favorables et d’un entraînement soutenu pour acquérir les comportements qui le réalisent. Une bonne formation permet en effet à un [manager](http://plus.lefigaro.fr/tag/manager) de faire la différence entre le management autoritaire et directif qui produit de l’obéissance et de la passivité et le management humaniste dont le résultat est la prise d’initiative active au service de la production de valeur. Mais bien au-delà des cognitions, une bonne formation permet à un manager d’expérimenter de façon comportementale les effets positifs de ce management humaniste: apprendre à inclure les collaborateurs (par une bonne intégration dans l’équipe), savoir mettre en autonomie les salariés (grâce la posture du manager-coach) et s’entraîner à reconnaitre le travail réalisé (par l’utilisation du «feedback positif» et du «feedforward»). Ce type de formation est accessible par exemple dans des Executive MBA qui ont mis l’accent sur la formation émotionnelle, relationnelle et comportementale des managers (comme c’est le cas pour le EMBA IÉSEG-CEGOS).

**Réfléchir à long terme**

La question est de savoir si un management humaniste est toujours porteur de performance. Certaines expressions comme «les affaires sont les affaires» amènent à en douter. Elles nous font même nous demander si «management» et «humaniste» n’ont pas quelque chose de contradictoire. En pratique on se rend plutôt compte que ce sont les managers inhumains qui sont destructeurs de valeur. Plusieurs études (cf. l’ouvrage *Zéro sale con* de R. Sutton) montrent que les managers autoritaires et qui n’ont pas de considération pour leurs collaborateurs ne produisent en fait qu’une illusion de valeur et seulement à court terme. Leur coût à long terme sur les équipes est en fait énorme (sous forme de démotivation, de baisse de coopération, d’absences, de démissions, de burn-outs…).

Former des managers humanistes est non seulement bon moralement, c’est aussi un facteur de performance à long terme. C’est tout particulièrement le cas dans des contextes concurrentiels très durs et incertains dans lesquels on a besoin de salariés qui travaillent en confiance, prennent des initiatives et donnent d’eux-mêmes. Des entreprises comme Botanic qui forme ses directeurs de magasins à «l’engagement par le bonheur», RTE qui forme son management intermédiaire au «management optimiste» ou Auchan qui lance des travaux sur la notion de «servant leadership» l’ont bien compris.