

## **Dominique Reignier - Comment cultiver l'énergie et l'intelligence collective ?**

**Le Billet de DR du 28 décembre 2012**

Les entreprises tirent leur richesse de l'énergie et de l'intelligence de leurs collaborateurs. La vision d'une entreprise ne requérant que des exécutants est dépassée. Dès lors, la question cruciale du management devient : comment cultiver l'énergie et l'intelligence collective ? Sachant qu'ils sont par essence énergiques et intelligents, comment mettre les salariés au service de la performance, comment éviter qu'ils ne s'investissent massivement ailleurs que dans l'entreprise, ou dans l'exercice d'un contre-pouvoir ? Sur le papier, la réponse est connue : l'appropriation de l'organisation et des projets de changement génère un engagement énergétique des acteurs de terrain et une amélioration continue de leur outil de travail. Si vos collaborateurs s'impliquent modérément, et résistent au changement, c'est probablement ... que votre management est perfectible ! En cette matière, tout est affaire de pratique.

Beaucoup d'erreurs sont évitées dès lors qu'il est clairement posé que l'observation des faits réels de la vie au travail, dans la relation aux clients, entre services, au sein des équipes, est la matière première de l'amélioration continue de la performance. Mettre l'observation au centre de la vie de l'entreprise, c'est inviter chacun à éviter la routine, à rester vigilant, diligent, proactif. C'est constater aussi que le comité de direction n'est pas le mieux placé pour décider des changements concrets à opérer dans l'exercice des métiers. Son rôle est de partager sa vision du marché, et de la traduire en besoin de performance et de changement pour les équipes de terrain. Aux opérateurs de relever le gant, managers en tête, avec l'aide des supports et des projets.

En pratique, deux questions peuvent être posées : « vous qui connaissez le terrain, à quelles conditions pouvez vous réussir le changement qui vous est demandé ? » ; « vous qui connaissez vos métiers, quels changements dans l'organisation du travail vous permettrait d'accroître votre performance ? ». Un management qui pose ces deux questions, et traite sérieusement les réponses qui lui sont faites, ne sera pas déçu par ses collaborateurs.