

Paul Pinto

« Revaloriser le capital humain »

Dans son dernier ouvrage *Renouveler l'entreprise*, Paul Pinto nous livre sa vision du management dans les grandes entreprises et quelques pistes pour rectifier ses dérives. Interview.

Quelle est votre vision du management en France ?

Paul Pinto : Les grandes entreprises sont confrontées à une complexité croissante de leur environnement : innovation technologique, globalisation, pression sur la rentabilité, nouvelles normes et développement durable. Les réponses apportées ont souvent éloigné les Directions de leur base, parce que trop souvent ces solutions se sont focalisées sur les outils de gestion et l'optimisation de processus. Dans le même temps, le management, devenant trop transverse, a inhibé l'initiative, la créativité et l'engagement. Les « lignes expert » se sont ainsi beaucoup développées au détriment du « middle management » opérationnel, qui est pourtant une charnière vitale pour l'entreprise, largement sous-utilisée en France. Avec, au final, un désengagement croissant des salariés, des employés aux cadres, et une progression de l'insatisfaction au travail.

Quelles sont vos propositions pour améliorer cette situation ?

P. P. : Le renouvellement de l'entreprise doit s'appuyer sur quatre piliers : l'écoute des clients, le capital humain, le management opérationnel et le développement durable. En premier lieu, la création de valeur et la croissance organique passent par un investissement continu dans l'offre produit et l'innovation au service du client, ce qui implique une immersion constante dans l'univers du client. Ensuite, la revalorisation du capital humain en exploitant mieux le potentiel individuel de chaque salarié par

les entretiens d'évaluation qui doivent être gérés avec autant de rigueur que le budget. Enfin, pour accroître l'efficacité opérationnelle, il faut redonner du pouvoir aux managers opérationnels et leur libérer du temps pour qu'ils s'occupent davantage de leurs équipes.

Qu'en est-il du développement durable ?

P. P. : Plutôt que de se focaliser exclusivement sur la marge et la « valeur pour l'actionnaire », les dirigeants ont tout intérêt à proposer une vision à long terme à leurs collaborateurs. Dans ce cas, le développement durable peut devenir une dimension centrale du projet d'entreprise. Cette recherche de l'équilibre entre la performance économique et l'engagement citoyen, entre les intérêts des clients, des actionnaires et des salariés devient une préoccupation croissante des dirigeants.

Vous qui rencontrez beaucoup d'entreprises, quel est votre regard sur La Banque Postale ?

P. P. : La Banque Postale est un outsider qui peut faire bouger les choses, à condition d'innover tout en respectant ses valeurs. Ses principaux atouts : son ancrage dans le service au public, sa proximité avec ses clients et son enracinement au territoire, ce qui lui vaut un fort capital de sympathie. Nouvelle venue sur le marché, La Banque Postale peut s'apparenter à une start-up de 40 000 personnes qui propose un nouveau regard sur la profession, à la fois très ancrée dans la

Diplômé en Sciences politiques, économiques et en communication, Paul Pinto est spécialisé dans le management du changement et le développement du leadership opérationnel, via sa société Manageyourself. Il collabore auprès de grandes entreprises françaises et internationales. Paul Pinto a publié *La performance durable* (Dunod 2003) et *Renouveler l'entreprise* (Express Editions 2007).

réalité mais avec un positionnement « pas comme les autres ». Tout l'enjeu sera de continuer à proposer des services vraiment nouveaux à ses clients, à miser sur la proximité, le service et la confiance tout en imaginant la banque de demain.

