

0.2

Le management est un art merveilleux mais délicat

Par Martine Laval

LIVRE BLANC

HEC
PARIS

Cet article est une introduction au programme certifiant de HEC Paris Executive Education "Responsabilités Managériales et Mobilisation des Talents".

Martine Laval, Professeur Affilié HEC Paris créée, coordonne et anime en partie ce programme.

Consultante et Coach de dirigeants depuis plus de trente ans ; elle a co-créé, il y a plusieurs années, le projet "La maison des patients" au centre de cancérologie de Saint Cloud et faisait partie du conseil de surveillance du site du Dr David Servan-Schreiber. Proche du prix Nobel de la Paix Muhammad Yunus, elle intervient aussi dans le monde de la grande pauvreté.

Martine Laval est auteure de l'ouvrage "N'écoutez pas votre cerveau" qui a pour objectif de nous redonner la capacité d'agir, à prendre du recul et à sans cesse repenser notre présent pour ouvrir les bonnes portes et trouver "des sorties de secours" immédiatement opérationnelles.

1. METTRE SA CONSCIENCE AUX COMMANDES, ET OSER REGARDER CE QUI EST

La recherche de sécurité matérielle, loin de nous alléger, nous engluie trop souvent. Dans nos sociétés économiques, obsédées de procédures, de chiffres et de résultats, nos avancées technologiques aussi extraordinaires soient-elles commencent à asservir l'être humain plus qu'elles ne le libèrent. Aussi, tout manager engagé doit être extrêmement vigilant sur les conséquences de ses actions et de ses décisions, et sur la responsabilisation qu'est la sienne dans la gouvernance de l'entreprise et de ses conséquences humaines.

Comprendre avant d'agir est essentiel, car aujourd'hui la complexité ambiante ne fait qu'augmenter, le stress devient une banalité, et seul un management "éclairé" peut calmer le jeu. Dans notre monde qui traite désormais l'être humain en outil de rentabilité,

si nous ne mettons pas notre conscience aux commandes pour échapper individuellement et collectivement à cette grave dérive, notre "monde malade" risque de devenir un très grand malade et nous avec.

Quand un système part à la dérive, plus le diagnostic est effectué tôt, plus les antidotes imaginées ont des chances d'être efficaces. Il est donc important **d'oser ouvrir les yeux sur les réalités quotidiennes, sans rejet systématique ni complaisance et d'avoir une vision globale et systémique**. Tout "bon" manager devra avoir la force de refuser d'être l'otage passif d'un système devenu pathogène, encore faut-il en prendre conscience à temps.

2. NÉCESSITÉ DE COMPRENDRE SES MÉCANISMES INTERNES

Mais pourquoi notre monde professionnel et nous-mêmes en sommes arrivés là ? Le courage de regarder la réalité en face est une première étape mais cela ne suffit pas. Encore faut-il appréhender ce qui chez l'être humain lui permet de dysfonctionner de la sorte, car il n'y a pas "un coupable" mais des êtres humains co-responsables de cette dérive ambiante.

Le grand responsable pourrait bien être cet ordinateur central qu'est notre cerveau. Apparu petit à petit au sein de l'espèce animale il y a des millions d'années, la sélection naturelle a sauvé les animaux capables d'attaquer et de tuer pour réussir à vivre. L'environnement ne proposant pas assez de nourriture, il n'y avait pas de place pour tout le monde... Alors, l'autre est un danger et hormis moi, ma tribu ou mon espèce, point de salut ! Le problème est qu'aujourd'hui, notre cerveau n'a pas changé de programmation, et n'a pas encore évolué suffisamment pour nous aider à gérer harmonieusement ce monde d'abondance qu'il nous a aidé à créer sur la moitié de la planète. La peur du manque

est toujours inscrite en nous, d'où ces éternelles addictions aux résultats, aux bénéfices, à l'argent, à la consommation, qui mènent le monde. Nous en voulons toujours plus, et l'Autre, l'Etranger, est vécu instinctivement comme une menace en puissance s'il se trouve en travers du chemin.

L'interculturel et l'apologie des différences ne sont pas inscrits dans nos neurones, notre cerveau n'a pas encore réussi à évoluer à cet endroit. Alors il faut parfois lui désobéir si nous voulons vivre en harmonie avec soi et les autres. La compréhension de son fonctionnement, et le changement de niveau nécessaire pour mettre la conscience aux commandes et déjouer ses automatismes meurtriers est fondamentale pour se manager soi-même et être en mesure de manager les autres.

3. VIVRE EN MANAGER RESPONSABLE

Vivre en manager responsable consiste alors à avoir "la force d'oser" se parler vrai. Le coaching et/ou des séminaires sont souvent nécessaires ici car, seul, il n'est pas toujours facile de regarder puis d'accepter ce qui EST, sans faire un pas de côté ou céder à la tentation de tricher, voir de prendre le risque de s'effondrer. La conscience aux commandes, nécessaire plus que jamais, veillera à déconnecter les réactions brutales déclenchées par notre cerveau dès que nous nous sentirions en danger ou que quelque chose nous dérange. La compréhension du mécanisme omniprésent des émotions permettra de regarder et accepter le passage des émotions négatives sans s'identifier à elles, et de les faire circuler sans dégâts collatéraux.

Vivre en Manager responsable consistera entre autre à savoir mettre ses certitudes temporairement à distance, afin d'avoir accès à l'Autre sans jugement, car le jugement tue l'écoute, et il ne peut y avoir de véritable communication sans écoute préalable. Puis dans un deuxième temps il s'agira de revisiter ses à priori car ils ferment la porte aux réalités.

Les plus beaux outils managériaux ne servent à rien tant que l'Attitude de Vie du manager n'est pas gérée en toute lucidité par sa conscience d'être.

4. S'ENGAGER AU QUOTIDIEN

Dans l'entreprise, il s'agira de mettre l'HOMME au cœur de ses préoccupations, et de faire de l'argent un moyen indispensable et non une fin en soi. Une vision claire est indispensable. Elle sera déclinée en missions précises accompagnées de valeurs non seulement énoncées mais aussi et surtout honorées au quotidien. Maintenant, nommons quelques priorités managériales à honorer. Un management de proximité saura gérer l'erreur et réveiller les co-responsabilités. La connaissance de la "loi du changement" aidera à accompagner les inévitables défaillances émotionnelles et factuelles qui lui sont liées. La stratégie de la confiance déclenchera des relations d'estime mutuelle et d'écoute.

Le fait de donner du temps au temps en fera gagner. Partager et offrir des signes de reconnaissance soudera harmonieusement les acteurs de l'entreprise. Croire en l'autre le rendra meilleur, douter de lui le fera déraiper. L'appréciation et l'utilisation des différences sera une force innovante. Il n'y aura pas de droit à l'initiative sans droit à l'erreur. Le partage des fragilités entre pairs gommara les difficultés en les banalisant. Et la conscience aux commandes saura orchestrer efficacement les partitions du cerveau, déconnectant ainsi le fonctionnement de primate dangereux que peut déclencher l'être humain dès qu'il se croit ou se sent en danger.