

MANAGEMENT ET RESSOURCES HUMAINES

PARIER SUR LA CONFIANCE

Administrateur d'une société de biotechnologie et consultant indépendant spécialisé dans le développement des équipes dirigeantes et la gouvernance des entreprises, Philippe Masson livre ses réflexions nourries de son expérience.



INTERVIEW

Philippe Masson, entre les deux éditions de votre livre (2004 et 2012), la crise est passée par là... Le manager humaniste y a-t-il survécu et en sort-il renforcé ?

Les crises sont des moments de vérité pour les hommes et pour leurs convictions. Les managers humanistes ont-ils mieux survécu aux bulles éclatées, aux crises financières que nous avons traversées et à la récession dans laquelle nous sommes engagés que les entrepreneurs à tout prix, les mercenaires ou les technocrates ? Ni oui ni non, sans doute, car s'il est plus facile de piloter dans les rapides l'entreprise ou l'activité dont on a la responsabilité quand on sait pouvoir compter sur son équipe, la paranoïa, le repli sur soi ou le cynisme peuvent être payants à court terme. Le véritable atout du manager humaniste, c'est de porter un projet qui donne du sens à sa vie professionnelle et qui peut mobiliser durablement les énergies de ses collaborateurs et de ses collègues. Les managers humanistes qui ont survécu à la crise en sortent renforcés par l'épreuve dans leur capacité à défendre leur projet ou à le réinventer s'il a été mis à mal. Ils sont décidés plus que jamais à assumer le risque de parier sur la confiance.

Le groupement Management et Ressources Humaines accueillait le 8 février dernier Philippe Masson à l'occasion de la réédition de son livre "Manager Humaniste – Parier sur la confiance".

Il nous a présenté quatre profils de managers, classés selon deux axes – inspirer confiance et faire confiance, donner des instructions ou donner du sens – et nous a fourni une brève description du manager visionnaire, du manager mercenaire, du manager technocrate et enfin de notre manager humaniste. Il nous a ensuite démontré que l'on peut, à tous les niveaux de l'entreprise, agir en humaniste : le manager qui se comporte en humaniste peut obtenir un vrai engagement de ses équipes; le dirigeant d'une entreprise va réaliser des choses extraordinaires et créer de la valeur; les idées humanistes intégrées dans la gouvernance permettent de consolider les conditions de la pérennité.

L'HUMANISME EST UN ART D'ÉQUILIBRE

Le manager humaniste sait gérer des contradictions et crée l'équilibre entre incarner un projet porteur de sens, faire confiance et inspirer confiance.

Porter un projet avec ambition, persévérance et enthousiasme... mais en évitant l'utopie, l'obstination voire l'aveuglement. Faire confiance en écoutant... mais en décidant, en évaluant les niveaux de risques et de responsabilités. Philippe Masson ajoute que "la confiance, c'est quand on se sait vulnérable et que l'on n'a pas peur". Enfin, inspirer confiance, en s'appuyant sur la transparence ou la clarté, la modestie et l'altruisme.

Philippe Masson nous propose de manager par les principes plutôt que par les procédures et nous cite deux exemples extrêmes de gestion des notes de frais entre une page et plus de cent pages ! Il préfère d'ailleurs

parler de principes d'actions plutôt que de valeurs, car ils sont plus concrets et observables.

L'HUMANISME, UNE AFFAIRE DE GÉNÉRATION OU D'ENTREPRISES FAMILIALES ?

Le manager humaniste est-il dans l'air du temps ? Les plus jeunes ont-ils une vision plus humaniste du travail ? Pour Philippe Masson, deux éléments jouent en faveur de l'humanisme : la crise d'abord, et ensuite le besoin d'une lueur d'espoir, et cela se retrouve de manière intergénérationnelle.

Beaucoup d'entreprises sont allées au bout de ce que l'on peut obtenir avec les modèles stratégiques classiques... On est aujourd'hui dans une quête du sens, qui nécessite une transformation en profondeur et donc du temps. Dans ce domaine, les entreprises familiales ont en général de sérieux atouts, même si elles doivent elles aussi veiller à la manière dont les choses se font.

En conclusion, Philippe Masson nous invite à faire le pari de l'humanisme à tous les niveaux de l'entreprise et nous propose avec "Manager humaniste" une belle synthèse des thèmes actuels autour du management, du leadership et des ressources humaines, avec des propositions concrètes. ●

NB : Vous pouvez retrouver sa présentation sur le Wiki du groupement.
<http://management-et-ressources-humaines.associationhec.com>

Par Brigitte Dubreucq (H.79)
avec Guillaume Try