

Le Fantôme du Manager

Ah, mais pourquoi tout ne se passe pas comme prévu, se plaint le manager ! Ah, si les gens pouvaient se comporter comme attendu ! Pourquoi tout le monde n'applique pas systématiquement la nouvelle procédure informatique ? Pourquoi le directeur des finances n'a-t-il toujours pas validé cette demande urgente d'investissement, alors qu'il m'a donné son accord il y a deux mois déjà ? Et notre nouveau produit phare est un échec : mais que font nos vendeurs ? Etc...

Le manager est censé maîtriser la situation. Il a aussi des comptes à rendre. Il est sous pression. Tout ceci rend le moindre écart insupportable.

Maîtriser la situation

Maîtriser la situation, le mot est lâché. Le manager se dit, si je ne maîtrise pas ce qui se passe, mes collègues et néanmoins concurrents peuvent profiter de l'opportunité pour prendre un avantage sur moi. Mais surtout, cela veut dire que je ne suis pas infailible, que je peux être pris en défaut, que je ne suis pas aussi compétent que cela, que je laisse passer des erreurs, que je ne suis pas parfait ! L'horreur de la blessure narcissique est toute proche ! Bien sûr, tout ceci n'est pas dit ouvertement, mais cela agite les pensées du manager.

Et là, comme nous tous, bien normalement, le manager aura tendance à prendre ses désirs pour la réalité : ce qui ne se mesure pas n'existe pas, comme les mauvaises nouvelles ne se mesurent pas, elles n'existent pas !

Pour sauvegarder son estime de soi, le manager met en oeuvre ces différentes stratégies :

- D'abord, il surinvestit les outils impersonnels, les tableaux de bord, les procédures, pour se donner le sentiment de dominer la situation,
- Puis, si un écart se creuse entre les prévisions et la réalité, il aura tendance, soit à nier la justesse des informations, soit à dramatiser la situation, deux attitudes reflétant la même tendance : la difficulté à accepter la réalité telle qu'elle est et à en comprendre la logique.

Bref, seul le plan, seul l'objectif, seuls les processus sont concrets, rationnels et objectifs, puisque tout doit se réaliser comme prévu.

Cette domination du 'schéma a priori' sur le cours sinueux des réalités traduit une hypertrophie du cerveau gauche, siège de la rationalité. Le manager a tout de l'obsessionnel bon teint.

Ceci explique peut-être la montée parallèle d'interrogations critiques sur le fonctionnement des organisations. Les gens, dont des managers, dans les entreprises se plaignent fréquemment d'un excès de stress et de déficit de sens. C'est le retour du refoulé : les émotions, cette partie ignorée de l'homme sous l'emprise de la rationalité, font retour par les ratages et les dysfonctionnements qui grèvent l'efficacité et la performance de l'organisation.

Le retour du cerveau droit

Ainsi, le cerveau droit, centre des émotions, se rappelle au bon souvenir du cerveau gauche ! La vie est vraiment ingrate pour le

manager ! Il y a toujours un prix à payer : le manager se préserve d'une blessure narcissique mais au prix d'une amputation d'une partie essentielle de lui-même, les émotions.

Toutefois, ceci ne gêne pas du tout le manager obsessionnel, qui représente la tendance majoritaire du management. Ce type de manager est toujours prêt à souffrir, à payer le prix, pour écoper sa culpabilité latente de ne pas atteindre systématiquement la perfection.

Comme on voit le système n'est pas prêt de s'arrêter et les formations au management s'appuyant sur les sciences humaines ont un chantier immense d'opportunités devant elles.