

Atelier 3

« Le déplacement du regard »

Thème : Cette session apporte une illustration sur les attentes et les moyens utilisés pour "déplacer le regard" et contribuer ainsi à faciliter les changements de posture des managers

- Synthèse -

Atelier animé par Philippe-Pierre Dornier, professeur à l'ESSEC au département Management des opérations.

En introduction, Philippe-Pierre Dornier a précisé que ce programme consacré au déplacement du regard répondait à certaines attentes de la part des managers et dirigeants. Ces attentes se répartissent en quatre grandes orientations.

Dans un premier lieu et pour un grand nombre de personnes, il s'agit du besoin de **retrouver du sens** à l'investissement humain. Une volonté de mettre les choses en perspective pour contrebalancer des approches jugées trop mécaniques.

Il y a également le désir chez les participants **d'explicitier l'implicite** et en l'occurrence de mieux comprendre leurs compétences dans le domaine de l'encadrement. Ils sont généralement dans une logique de transmission et souhaitent donc modéliser leur savoir-faire pour mieux le diffuser.

A cela s'ajoute le souhait de retrouver et de se réapproprier des **références culturelles et intellectuelles essentielles**, dans une optique de développement personnel.

En dernier lieu on trouve justement la recherche d'un **décalage du regard**, c'est-à-dire une volonté de sortir des process quotidiens et des habitudes.

L'intervenant a ensuite sollicité les participants à l'atelier pour connaître leurs motivations et les raisons qui les avaient amenés à s'inscrire. Il a pu ensuite mettre en perspective les propos de chacun en rappelant que ce déplacement du regard nécessite une démarche active afin de :

- **trouver de nouveaux équilibres ;**
- **dépasser les contraintes de temps ;**
- **passer de la croyance aux faits** : les usages et les habitudes sont déterminés à la fois par les zones de confort de chacun et par des croyances, au détriment des faits réels ;
- **soumettre le processus de décision à un questionnement critique ;**
- **comprendre le fait présent et capter les tendances à venir ;**
- **concilier les objectifs de sa vie professionnelle et ses aspirations personnelles.**

Philippe-Pierre Dornier a ensuite insisté sur le fait que les formations de l'ESSEC visaient à former des leaders et décideurs, considérés avant tout comme des **hommes et des femmes au**

sein d'organisations. L'ambition, au travers des formations telle que celle dédiée au déplacement du regard, est de contribuer à transmettre des messages, des techniques qui pèsent sur la société, les entreprises et plus généralement les organisations. L'ambition étant de former une élite éclairée et responsable.

Dans cette optique, **la réflexion sur la prise de décision est essentielle.** Elle permet notamment de conjuguer « techno décision » et « socio décision ».

L'intervenant a ensuite abordé la question des **moyens** sur lesquels s'appuient les formations pour permettre ce déplacement du regard. Parmi ceux-ci, Il y a notamment :

- **l'accompagnement managérial ;**
- **le coaching individuel ;**
- **le mélange des expériences et des cultures** qui réunit des participants avec des parcours et horizons différents ;
- le travail à long terme qui offre le **temps nécessaire** à une bonne assimilation ;
- l'intégration de la **complexité** et du **changement** ;
- le questionnement **éthique** sur la performance économique.

Il a été rappelé que l'ESSEC faisait appel à des intervenants d'horizons variés, comme par exemple un amiral de la Marine, dans certains modules inspirés par cette thématique du déplacement du regard. Cela permet ainsi de renouveler les approches afin de mieux réfléchir à la prise de décision dans des univers complexes et changeants.

En conclusion Philippe-Pierre Dornier a souligné que l'enjeu est de mieux contextualiser la prise de décision et qu'il fallait pour cela pouvoir identifier, décrypter, analyser et s'approprier les orientations majeures qui pèsent sur la vie économique et managériale.