

Jean-Claude **SERRES**

Le management agile !

Construire ^{et} accompagner
le changement

 **AFNOR**

**Le
management**

agile !

Jean-Claude **SERRES**

Le management agile !

Construire ^{et} accompagner
le changement

 **AFNOR**

L'auteur

Jean-Claude Serres intervient comme consultant, coach et formateur dans les grandes entreprises et dans les programmes collectifs pour accompagner les TPE et PME en organisation industrielle, en R&D système de management et management de l'innovation. Il a conçu et anime les cycles d'apprentissages « Managitude » : management dans l'incertitude, management de l'innovation, management de crise, management de transition, management de soi et de sa relation aux autres.

Du même auteur

Management transversal, Managitude, JCS Conseil, 2005 (en collaboration avec Bernard Pineaux).

Manager dans l'incertitude, gestion des risques maximum !, AFNOR, 2006.

© AFNOR, 2007

ISBN : 978-2-12-475543-1

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (Loi du 1^{er} juillet 1992 – art. L 122-4 et L 122-5, et Code pénal art. 425).

AFNOR – 11, rue Francis de Pressensé, 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex

Tél. : +33 (0)1 41 62 80 00 – www.afnor.org

Sommaire

Remerciements	IX
Avant-propos	XI
Introduction	XIII

Partie I

Développer votre agilité

1 Devenir plus agile	3
1.1 Répartition des temps de vie	4
1.2 Évolution des modes de vie	5
1.3 Construire un autre rapport aux autres	9
1.4 Développer l'agilité dans votre vie quotidienne	12
1.5 Modèle socioéconomique de l'entreprise	17
2 Définir le management de soi	21
2.1 Le concept d'autonomie	22
2.2 La micro-entreprise personnelle	23
2.3 Améliorer l'efficacité	27
2.4 Prérequis au développement de l'agilité	29
2.5 Piloter les enjeux vitaux	38
3 Construire et adapter la progression	41
3.1 Réaliser le diagnostic	43

3.2	Élaborer la vision du futur	47
3.3	Mettre en projet	48
3.4	Évaluer le projet	49
3.5	Projets de vie non professionnels	49
4	Retour d'expérience personnel – Sphère corporelle	53
4.1	Changement de régime alimentaire : chronologie des événements	53
4.2	Prise de recul et regard fractal sur cette expérience	56
5	Réussir votre progression	59

Partie II

Développer votre intuition cognitive

6	Accélérer les diagnostics	65
6.1	Déceler les modalités de communication	68
6.2	Déceler les systématisations	71
6.3	Déceler les méthodes de raisonnement	77
7	Être créatif pour agir	79
7.1	Adapter votre mode de pilotage par projet	80
7.2	Pratiquer l'ago-antagonisme	82
7.3	Principe d'incomplétude dans l'action : l'erreur systématique	89
7.4	Actions types de surveillance dans les quatre sphères d'un système de management contextuel	95
8	Développer votre créativité intégrative	99
8.1	L'intuition : une compétence peu médiatisée	101
8.2	Enrichir les méthodes de modélisation	107
8.3	Construire vos propres moteurs de créativité	113
8.4	Analyser des cas concrets d'application	115
9	Retour d'expérience personnel – Sphère cognitive	119
9.1	Autoanalyse cognitive	119
9.2	Mathématiques et complexité	120

9.3	Itinéraires sans instruments	122
9.4	Visualisation mentale anticipée	123
10	Réussir votre progression	125
10.1	Analyser les pistes de créativité	125
10.2	Pratiquer l'analogie	125
10.3	Repérer votre parcours personnel	126
10.4	Développer des expertises particulières	126
Partie III		
Écoute, résilience et conduite du changement		
11	Conduire un changement individuel	131
11.1	Construire un nouveau rapport au temps	131
11.2	Franchir la vallée du désespoir	135
11.3	Construire un modèle général du changement	139
11.4	Rendre la conduite du changement captivante	146
12	Développer l'écoute de soi et des autres	149
12.1	L'écoute : un processus en sept étapes	150
12.2	L'écoute : un chemin pour développer l'intuition	155
12.3	Explorer différents registres de l'écoute	158
12.4	Le sujet en devenir	163
13	Développer votre résilience	167
13.1	Définir la résilience	168
13.2	Développer la résilience au fil de la vie	170
13.3	Les processus de développement	175
13.4	Dépasser le processus	179
13.5	Repérer vos positions de vie	181
13.6	Repérer les forces et les limites de la résilience	184
14	Retour d'expérience personnel – Sphère affective	187
14.1	Une crise personnelle majeure	188
14.2	Les éléments antécédents à la situation de crise	190
14.3	Les actions engagées en sortie de crise	191

15 Réussir votre progression	193
15.1 Développer l'écoute	193
15.2 Développer la conduite de changement	194
15.3 Développer la résilience	194
15.4 Prérequis au développement de votre habileté relationnelle (partie IV)	195

Partie IV

Partage d'expérience et accompagnement

16 Retours d'expérience	199
16.1 Présentation du chapitre	199
16.2 Dialogues sur l'imaginaire : Rencontres-i	203
16.3 Dialogues sur les pratiques spirituelles	207
16.4 Différentes pratiques de l'accompagnement	212
16.5 Travaux d'écriture	217
17 Développer votre habileté relationnelle	221
17.1 Sur le plan professionnel	222
17.2 Sur le plan non professionnel	224
17.3 La boîte à outils du partage d'expérience	225
18 Sortir d'une situation de crise	231
18.1 Processus de récupération individuel	232
18.2 Modalités de récupérations de crise	235
19 Pratiques, limites et déontologie de l'accompagnement	243
19.1 Le management par influence	245
19.2 Pratique et développement de l'accompagnement	246
19.3 Organiser son chemin de progression	255
19.4 Limites et déontologie de l'accompagnement	265
Pour conclure	273
Glossaire	277
Bibliographie	285

Remerciements

Comme pour le précédent livre, tous mes remerciements vont à mes fidèles correcteurs pour la finesse et la pertinence de leurs critiques, la perspicacité et la patience nécessaires à corriger mes multiples négligences d'écriture, particulièrement à Chantal Lebrun et Jean-Luc Gaidon pour l'analyse de contenu, et pour la lisibilité finale à Bernard Pineaux, Chantal Serres et à Delphine Younès des éditions AFNOR.

Avant-propos

À la différence de *Manager dans l'incertitude*¹ essentiellement situé dans le discours organisationnel, ce livre, qui lui fait suite, relèvera davantage d'un partage d'expérience sur un objet de recherche.

Manager dans l'incertitude était orienté sur la boîte à outils et les processus de management pour rendre une organisation plus agile. Ce livre est centré sur l'action, sur le comment vivre l'incertitude et comment vivre dans l'incertitude.

L'incertitude n'est pas un but, une finalité mais un constat, un contexte auquel nombre d'entre nous sont confrontés. Faire face à cet environnement, hostile pour certains, attractif pour d'autres, exige d'inventer d'autres modalités pour vivre ensemble. Agir et vivre dans l'incertitude demande à questionner nos modes de pensées usuels, à inventer d'autres approches cognitives et intuitives. Devenir plus agile, plus habile pour construire l'entreprise de demain constitue cet objet de recherche.

Le partage d'expérience, nourriture première du travail collaboratif, invite, induit, impose la rencontre de l'autre, de ce qui fait différence. Et de la confrontation naissent le doute, le questionnement de soi et la créativité.

Le désir de rencontrer l'autre dans sa singularité peut permettre de toucher du doigt au plus près ce qui relève de la créativité, de l'intuition ou de la

1. Jean-Claude Serres, *Manager dans l'incertitude – Gestion des risques maximum !*, AFNOR, 2006.

résilience². Expliquer (étymologiquement enlever les plis, mettre à plat) déforme la réalité que l'on veut représenter. Pour intérioriser et partager une expérience vécue proche de l'indicible, il va être nécessaire de « mettre à plat » par les modes opératoires, les concepts et puis de « mettre en plis », par la pratique de la pensée complexe, par la mise en récits singuliers et par l'exploration des domaines habituellement éloignés du champ professionnel.

Mettre « en plis » demande aussi maturations, ruminations et intuitions.

Nous cheminerons ensemble suivant 4 grandes parties. Chaque partie est un continent qui sera exploré aux travers de quelques pays typiques : les chapitres. Chaque partie est une pièce d'un puzzle dont l'image finale se révélera pas à pas. Dans chaque partie, les pays explorés sont de nature différente : mise en problème, progression méthodologique, partage et retour d'expérience, synthèse pour mise en action, pour agir. Cette mise en puzzle ou mise à plat, qui est imposée par le travail d'écriture, laissera tout le loisir au lecteur-concepteur, au lecteur-intégrateur, de construire son propre système d'idées ou « syncrétisme » des questions abordées. Chaque lecteur réalisera une mise en plis qui lui sera propre.

Cette mise à plat rédactionnelle, séquentielle détruit l'aspect fractal du contenu. Chaque chapitre peut être clé de lecture d'un autre chapitre et en même temps, champs d'expérimentation, d'application des contenus conceptuels formulés par ailleurs.

L'élaboration et l'appropriation de certaines connaissances nécessitent paradoxalement d'en posséder déjà une partie. Dans le partage d'expérience comme dans la lecture, il en va de même. Le va-et-vient, le butinage et la maturation élaborent l'appropriation comme le positionnement critique pertinent. La lecture de ce livre demanderait de l'avoir déjà lu.

Le désir de rencontre de l'autre comme un sujet en devenir paraît être l'un des préalables essentiels au partage d'expérience, au développement du travail collaboratif, de la créativité, de l'écoute ou des techniques d'accompagnements.

Être hôte accueilli et accueillant demande confiance, retenue, respect de l'autre, déontologie et éthique réciproque. Ce chemin est profondément difficile. Il est au cœur de tout partage d'expérience qui cherche à dépasser le simple discours et à rencontrer l'autre comme sujet en devenir.

2. Résilience : capacité à résister à un choc. Le chapitre 13 est consacré à cette notion ; vous y trouverez donc de plus amples précisions.

Introduction

La pression des urgences et la complexité croissante des situations ne sont plus compatibles avec la seule gestion efficace du temps. Le déficit structurel des ressources révèle paradoxalement une opportunité de progrès potentiel. Il ne s'agit plus d'acquérir les outils et les méthodes existants mais de conjuguer diverses compétences pour innover dans ce contexte de grande incertitude et créer ainsi un facteur différenciateur vital.

Le nouveau rapport au temps induit un nouveau rapport aux autres et un développement de l'agilité individuelle.

Manager dans l'incertitude explicite un nouvel imaginaire du management adapté au contexte d'incertitude : accroître l'agilité organisationnelle et la pertinence des modes de pilotage. Certains contextes d'incertitude rendent les modes de management usuels peu efficaces et voire contre-productifs. La proposition a consisté à intégrer les acquis et à développer l'agilité du management. L'imaginaire qui avait prévalu était celui d'un manager responsable hiérarchiquement, dans une logique de contrôle des moyens. L'objectif a été dans ce premier livre de promouvoir un nouvel imaginaire du management centré sur la maîtrise et la réduction des risques globaux d'une organisation, d'un projet ou encore d'une personne, dans une logique d'obtention de résultats. Ce système de management, contextuel et adaptatif, a eu pour but d'accroître l'agilité individuelle et collective de pilotage, pour traiter des crises, développer la capacité d'innovation ou encore, accélérer un

déploiement stratégique. Le but n'est plus seulement de penser et d'organiser mais de construire et d'agir ensemble.

Ce nouveau livre a pour finalité de développer l'agilité cognitive et intuitive pour accélérer et rendre pérenne les changements indispensables à l'employabilité de demain, c'est-à-dire pour vivre au mieux, l'incertitude du quotidien.

L'agilité individuelle est générée par des compétences clés interdépendantes et communes à toute profession comme le partage d'expérience, l'analyse des pratiques, l'accompagnement au changement, la créativité individuelle, l'écoute et la capacité de résilience.

Notre regard doit apprendre à nuancer et à intégrer les multiples facettes d'une nouvelle relation au temps. La durée de travail se réduit alors que la durée de vie s'allonge. Mais le poids du temps passé à la gestion des crises ne cesse d'augmenter. Les outils existants ne répondent plus aux comportements nouveaux. Il va être nécessaire de combiner maturité professionnelle, entrepreneuriat et innovation.

Pour développer un système de management plus agile en réponse aux exigences de grande réactivité, un management de soi et de ses relations aux autres est à construire en :

- développant la dynamique d'entreprendre individuellement ;
- développant son agilité professionnelle ;
- développant aussi son agilité dans la vie privée pour assurer un équilibre et des contre-pouvoirs indispensables ;
- développant sa capacité d'adaptation comme sa capacité de résistance et de protection.

Le développement de l'agilité concerne la tête comme le corps et le travail comme la vie privée. L'agilité individuelle a aussi un coût et des limites à ne pas ignorer.

L'objectif « devenir plus agile » est ambitieux et ne se décrète pas à la légère. Est-ce un objectif dicté par une stratégie supérieure provenant de l'organisation, de l'organisme, de l'employeur ou du donneur d'ordres ? ou est-ce une stratégie qui relève de chaque individu ? Est-ce encore une stratégie liée à un objectif précis ou une ligne de conduite plus générale, ou peut-être liée à une philosophie de vie ? Le management de soi et de sa relation aux autres, caractérise la prise en main de sa destinée professionnelle. Et celle-ci est intimement liée et dépendante de l'agilité ou capacité d'adaptation.

Le contraire d'être « agile », dans un contexte donné, c'est être maladroit ou encore avoir un comportement non adapté. Dans la culture industrielle on pourrait définir l'agilité comme les compétences conjointes d'anticipation, de réactivité et d'adaptation au contexte. Être agile peut signifier être habile, leste, à l'aise, frétilant, alerte, souple, véloce, prompt, rapide, ou encore léger, élégant, vivace. Cela concerne la vie de tous les jours, la vie professionnelle comme la vie privée, de 7 à 77 ans !

L'agilité cognitive du lecteur va être régulièrement sollicitée dans chacun des chapitres par les trois niveaux de lecture simultanée :

- Agir dans l'incertitude demande en effet, à chacun, de repenser son imaginaire du management et de **devenir manager de soi et de sa relation aux autres**, de développer ainsi des compétences transverses et utiles pour ses différents plans de vie.
- Ce livre vous proposera une véritable **démarche introspective** pour discerner vos fonctionnements cognitifs, vos modes d'interprétation et de lecture critique. Il contribue ainsi à l'apprentissage ou au **développement de la prise de recul (ou position méta) systématique**.
- Ce livre vous apportera des **exemples concrets** de techniques de **créativité intégrative** appliquées dans chacun des chapitres : élaboration de nouveaux concepts, représentations mentales complexes synthétiques, analyse de pratique et retours d'expérience. Il applique de manière transverse et sur des champs de développement personnel à caractère professionnel les outils et méthodes de la pensée systémique.

Partie I

Développer votre agilité

- Mettre en œuvre « le management de soi et de sa relation aux autres » pour un développement structuré et continu de l'agilité individuelle.
- Définir et engager une stratégie de progrès (vision plus « occidentale ») ou appliquer une ligne de conduite permettant de cheminer en adéquation avec les contextes à évolution rapide (vision plus « orientale »).
- Se mettre d'abord en mouvement par des actions concrètes dans différents plans de vie et d'abord en prenant soin du corps.

1

Devenir plus agile

Ce chapitre va caractériser les enjeux qui vont justifier pour certains d'avoir la volonté, l'énergie et la persévérance de mettre en œuvre un management de soi et de ses relations aux autres, permettant un développement structuré de leur agilité¹ à vivre dans l'incertitude.

La culture de la mobilité imprègne aujourd'hui de nombreux acteurs de la vie économique et sociale. Un nouveau rapport au temps est en train de s'élaborer et de s'expérimenter aussi bien dans la sphère du travail que dans celle de la vie privée avec ses versants sombres et ses versants attractifs. Le travail rémunéré devient un pôle d'activité parmi d'autres pour chacun de nous. Cependant, cette évolution rapide ne concerne qu'une partie des individus, directement ou par effet induit. Elle s'installe dans un contexte de modes de vie de plus en plus individualisés et différenciés.

Ce nouveau rapport au temps induit un nouveau rapport aux autres, que ce soit dans l'espace social directement concerné par l'exigence de rapidité et de réactivité ou vis-à-vis des autres espaces sociaux non touchés. Le développement

1. J.-C. Serres, « Devenir plus agile », in *Qualitique*, juillet 2006.

de l'agilité organisationnelle induit celui de l'agilité individuelle dans la sphère professionnelle comme dans la sphère privée.

Dans une même entreprise, la diversité comportementale des acteurs va exiger des modalités de management multiples et de plus en plus contextualisées.

Et certains acteurs, pour faire face, pour mieux vivre auront à manager leur vie comme une micro-entreprise agile.

Cette dernière phrase ne va pas de soi. Pour certains, « l'entreprise » est une représentation mentale attractive qui peut servir de modèle. Pour d'autres, cette phrase peut donner des boutons ou même l'envie de refermer le livre : « l'entreprise » est le symbole d'un trop de souffrance, le modèle aberrant qui développe cette société de consommation, libérale et individualiste dépourvue de sens et de solidarité.

Les sous-chapitres qui vont suivre (1.1, 1.2, 1.3 et 1.4) sont rédigés dans une représentation mentale singulière de « l'entreprise et de son évolution, du modèle entreprenarial ».

Le sous-chapitre 1.5 apportera un regard critique. Il peut être intéressant pour le lecteur de réaliser mentalement ou par écrit un tableau de ses représentations mentales positives et négatives du monde de l'entreprise sur différents plans (l'élaboration de ce tableau est proposée en 1.4).

1.1 Répartition des temps de vie

1.1.1 Versant sombre dans le travail

- Accélération du rythme des prises de décision.
- Accélération de la complexité d'abondance (infos, outils, méthodes, bases de données).
- Accélération et généralisation de l'incertitude.
- Réduction des durées de vie des produits, des usages, des entreprises, des stratégies et des missions.
- Contrats et relations de moins en moins fiables.
- Fidélité à reconstruire au quotidien.

1.1.2 Versant sombre dans la vie privée

- Précarisation étendue des revenus.
- Engagements peu fiables.
- Précarité des relations, zapping affectif.
- Temps de déplacements en forte de croissance.
- Décalages géographiques et désynchronisation des temps de vie familiaux.
- Facteur aggravant de ségrégation sociale : les emplois précaires se conjuguent à un accès plus difficile à la location et à l'acquisition de biens immobiliers (en revanche, le surendettement de consommation courante n'est pas contrôlé, il est même encouragé par la publicité).
- Tendance à l'endettement intergénérationnel (naître avec un handicap sociétal et aussi avec une dette financière).

1.1.3 Versant attractif dans le travail

- Facilité des contacts et de l'accès aux informations.
- Dynamique de développement : chaque jour est différent.
- Développement des équipes autonomes et du management en mode projet.
- Affaiblissement (évolution, déplacement, remise en question) de la structure hiérarchique systématique au profit d'organisations plus matricielles ou en réseaux cellulaires.

1.1.4 Versant attractif dans la vie privée

- Allongement de la durée de vie active.
- Réduction de la durée de travail.
- Proximité de plus en plus grande des proches par le mail et le mobile.
- Personnalisation très flexible des temps de travail et des temps de vie privée.

1.2 Évolution des modes de vie

Les « 35 heures » ont été un révélateur anachronique et à contre-courant des exigences d'agilité, de l'impact des nouvelles technologies et de leur diffusion très rapide sur nos modes de vie. Elles ont été pensées sur un modèle dépassé

de représentation du travail : celui d'un gâteau stable, à partager de manière équitable, sans prendre en compte l'évolution des modes de vie, en particulier celles des petites entreprises dépourvues de toute médiatisation adéquate.

Mais cette évolution ne touche pas de manière homogène toutes les classes sociales de la population.

1.2.1 Évolution de l'usage du temps

L'évolution des technologies et de leurs modalités de diffusion induit aussi un nouveau rapport au temps dans la vie privée :

- augmentation du temps de vie mais réduction du temps de travail ;
- allongement de + 100 000 heures de temps éveillé durant les cinquante dernières années ;
- réduction du même ordre, de 100 000 heures de temps de travail effectif ;
- augmentation du temps de déplacement en cinquante ans de 5 km/jour à 45 km/jour :
 - les 45 km/jour se décomposent en quinze pour les vacances, quinze pour le travail et quinze pour le reste.

Ces chiffres sont extraits d'un article de Jean Viard².

Cette évolution conduit à une amélioration des conditions de vie :

- Le travail se déplace vers les lieux de loisirs.
- Le travail se réalise durant 40 % des années de vie avec un poids de 10 % du temps de vie total.

Mais tout n'est pas rose pour autant :

- rareté du temps de travail dans certains domaines ;
- rareté du temps de l'amitié pour certaines personnes.

Le tableau 1.1 donne une répartition approximative des temps de vie par tranche d'âge (exprimés en kiloheures – kh).

Pendant la tranche de vie de 23 à 64 ans, le temps éveillé (250 kh) représente 42 % de temps éveillé global (590 kh). Dans cette même tranche, le temps de travail à 35 heures représente 12 % du temps éveillé global et 16 % du temps éveillé de cette tranche.

2. Jean Viard, « Éloge de la mobilité », in *Futurible*, n° 319, mai 2006.

Tableau 1.1 Répartition des temps de vie (en kh)

Tranches d'âge	Durée	Temps éveillé (TE)	Temps de travail rémunéré 35 h (TW)	Temps de travail rémunéré 50 h (TW)
De 0 à 22 ans	22 ans	130 kh		
De 23 à 64 ans	42 ans	250 kh	70 kh	95 kh
De 64 à 84 ans	20 ans	120 kh		
De 84 à 100 ans	16 ans	90 kh		
Total	100 ans	590 kh	70 kh	95 kh

1.2.2 Croissance du poids des crises

Le niveau d'incertitude et la précarité du travail ont accru de manière importante les périodes de crises, difficiles à vivre, éprouvantes pour les proches. Le temps de travail en situation de crise concerne les périodes suivantes : mutation, fusion, plans sociaux, chômage et recherche d'emploi, phase d'intégration, travail en situation précaire. Le tableau 1.2 donne une représentation estimée de la durée des crises cumulées dans une vie professionnelle. La simulation est construite sur la base de 20 % du temps de travail total constitué de périodes de crises (ce pourcentage étant sans doute minimisé pour certains). Cela représente un peu plus de 8 ans sur 42 années de travail effectif rémunéré.

Ce temps de crise (*cf.* tableau 1.2) peut bien évidemment s'étendre et perturber le temps éveillé de non-travail. Il peut par conséquent avoir un poids considérable par rapport au temps de travail (de l'ordre de 20 à 70 % du temps de travail total).

Tableau 1.2 Poids des temps de crise

	TE	TW 35 h	TW 50 h
Tranche de vie rémunérée de 22 à 64 ans (42 ans)	250 kh	70 kh	95 kh
Temps de travail efficace sans crise : 80 % du temps de travail		56 kh	76 kh

Tableau 1.2 Poids des temps de crise (suite)

	TE	TW 35 h	TW 50 h
Temps de crises professionnelles : 20 % du temps de travail		14 kh	19 kh
Si prise en compte de l'impact de la crise sur temps de non-travail (100 %)	50 kh	50 kh	50 kh
Poids d'un temps de crise mal vécue par rapport au temps de travail total		20 % à 71 %	20 % à 53 %

De manière synthétique, on peut considérer comme des quantifications minimales, le poids des souffrances psychiques et des maladies engendrées à travers les repères suivants :

- Crises issues du travail :
 - réorganisation, plan social, mutation, éloignement familial (*avec impact possible de crise dans la vie privée*) ;
 - enjeux : 20 à 70 % du temps de travail global sur une durée cumulée de 84 ans.
- Crises issues du temps de non-travail :
 - séparation, divorce, perte de proches, surendettement (*avec impact possible de crise professionnelle*) ;
 - enjeux minima (vraisemblablement très sous-estimés) : 10 à 20 % du temps de vie éveillée représentant une durée cumulée effective de 10 à 20 ans.

Les deux colonnes de travail à 35 heures ou à 50 heures permettent un repérage statistique. Il paraît essentiel de construire objectivement son propre tableau en intégrant deux types de projection (optimiste : évolution similaire ; pessimiste : évolution accélérée). Cette évaluation doit être pensée comme une base de départ (en excluant toute action de régulation, de volonté organisée de changer

les choses). Ce tableau actualisé pourra devenir une donnée d'entrée de l'analyse stratégique de ses propres plans de vie traité au chapitre 3.

Cette analyse générale conduit à deux observations. D'une part, lorsqu'on rencontre une personne dans le champ professionnel (entretien, négociation, formation, conseil, etc.), cette dernière a une probabilité non négligeable d'être en situation de crise. Il peut être habile et prévenant de situer son interlocuteur ou son interlocutrice. La personne est-elle en situation de précarité, assistée, ou encore isolée, séparée, divorcée, en situation de crise, dans un traitement psychothérapeutique ?

D'autre part, il peut être fort judicieux de développer une compétence d'accompagnement, de résilience et d'agilité à traiter une situation de crise, pour soi-même, ses proches ou ses relations de travail, au même titre qu'une formation de secouriste !

1.3 Construire un autre rapport aux autres

La segmentation des comportements, des modes de vie et des situations individuelles va croissante. On peut constater, au niveau des organisations comme au niveau des individus, une grande dispersion des pratiques et du rapport au temps. Il y a les lièvres adaptés et vivant bien l'accélération du temps, la stimulation des grandes réactivités dans leur travail ou dans leurs loisirs. Il y a les tortues qui n'ont pas adopté cette culture ou qui n'y ont pas été confrontées. On trouve également les crabes, sans doute les plus nombreux, qui marchent de travers, sans vision du futur et qui sont contraints par leurs proches ou par leur travail de subir les exigences de ces grandes réactivités.

L'un de ces trois profils peut être actif dans le travail ou dans la vie privée, ou encore simultanément dans les deux.

Chacun de ces profils générera un comportement spécifique pour un responsable hiérarchique ou un subordonné. Cela va complexifier le rapport entre les acteurs dans un cadre professionnel et demander à penser autrement le processus ou système de management.

1.3.1 Changer l'imaginaire du management

Aux anciennes classes sociales (actionnaires, dirigeants, cadres et employés) se combinent maintenant les comportements des lièvres, des tortues et des crabes. Ce nouveau rapport au temps multiplie les modalités de vie et

d'engagements professionnels. Le rapport aux autres ne peut plus se penser suivant le modèle unique hiérarchique ou parental.

Simultanément à l'émergence de la culture de la mobilité, les psychothérapeutes ont constaté une évolution des profils psychologiques³. Les outils et méthodes de traitement thérapeutique de malades aux profils névrotiques ne correspondent plus aux profils narcissiques qui émergent aujourd'hui. Cette évolution des profils se manifeste aussi dans la vie quotidienne et dans l'entreprise pour les personnes en bonne santé mentale.

Certaines populations ne collent plus à l'ancienne culture du management mais d'autres ne sont pas prêtes à adopter les nouvelles règles du jeu. La multiplicité de ces profils concerne aussi bien les dirigeants que le management intermédiaire ou les opérateurs (*cf.* figure 1.1).

	Profil névrosé	Profil narcissique
Lièvre		
Crabes		
Tortues		

Figure 1.1 La segmentation des comportements

Chacun alloue un poids particulier à son temps de vie et à ses engagements professionnels. Dans le management, il va être indispensable d'innover, de mettre au point de nouvelles pratiques. Les modalités de management rationnelles, « motivationnelles », prenant en compte le développement de l'autonomie du subordonné suivant le modèle de Hersey et Blanchard, ne suffisent plus pour fédérer, impliquer, mobiliser les acteurs dans la durée.

1.3.2 Développer l'agilité organisationnelle

L'entreprise est confrontée à une évolution des exigences de plus en plus urgentes et difficiles à satisfaire.

3. Charles Melman, *L'homme sans gravité*, éditions Denoël, 2002.

L'exigence de Qualité (conformité) s'est accrue, celle du Prix encore plus comme celle de la maîtrise des Délais. Se rajoute aujourd'hui une exigence systématique de Réactivité (*cf.* figure 1.2). Cette exigence peut être d'ordre intentionnel sans prise en compte de son aspect réaliste ou coûteux (par exemple, commander un produit sous quatre semaines alors que 20 % de composants spécifiques sont disponibles sur le marché à huit semaines). L'engagement sera une forme de pari et la tenue de l'engagement de type probabiliste dans les délais de conception ou de production. Cette exigence de réactivité peut être piègeante car souvent difficile à contractualiser et à rémunérer.

	Qualité	Prix	Délai	Réactivité
1995	Q	P	D	
2000	Q	P	D	R
2005	Q	P	D	R

Figure 1.2 Évolution des critères qualité

Cette évolution des exigences clients demande une adaptation des entreprises à une réactivité de plus en plus exacerbée. Cela induit une accélération et une augmentation des situations de crise avec une pérennité d'autant moins assurée que cette réactivité est subie. Ce « R » de plus en plus grand caractérise la Réactivité et sa contrepartie la prise de Risques. Il induit cette exigence nouvelle de sûreté de fonctionnement à tous les niveaux (produits, services, organisations).

La pression du temps comme l'évolution des comportements et des profils des acteurs conduisent à penser autrement l'imaginaire du management. Un management dans l'incertitude et une vigilance accrue aux facteurs majeurs des risques globaux exigent :

- une approche plus systémique ;
- une approche plus contextualisée,

afin de rendre l'organisation plus agile.

Une organisation plus agile peut ainsi être conçue et mise en place. Cependant, elle ne pourra donner son plein effet que si les femmes et les hommes qui la font vivre sont eux aussi devenus plus agiles individuellement pour agir et construire ensemble.

1.4 Développer l'agilité dans votre vie quotidienne

Le développement de l'agilité individuelle devient une exigence vitale, pour les lièvres comme pour les crabes, pour tous ceux qui sont confrontés, dans la vie professionnelle et dans la vie privée, à la complexité d'abondance de sens et à la complexité de diversité comme aux exigences de grandes réactivités. Les enjeux concernent l'employabilité, la santé et le plaisir de vivre les évolutions sociétales d'aujourd'hui. Le développement de l'agilité individuelle va permettre des gains considérables simultanément dans les délais, les coûts et la performance.

1.4.1 Manager sa micro-entreprise agile

Pour obtenir ces gains, il est indispensable de consolider les fondations. Manager sa vie comme une micro-entreprise consiste à la penser et à la vivre comme pourrait le faire un sportif de haut niveau, avec un entraînement spécifique. Penser sa vie professionnelle ou privée comme une entreprise ne signifie pas la réduire à cela. Cela signifie simplement se donner plus de moyens, ouvrir le champ des possibles en utilisant des outils, des méthodes et des compétences utilisés dans une entreprise ou un projet pour :

- gérer et développer toutes ses ressources personnelles ;
- diriger : manager les risques (bilans, diagnostics et projets pilotes) ;
- concevoir la future valeur ajoutée et assurer son employabilité sur le long terme ;
- développer continuellement son agilité et sa créativité.

1.4.2 Développer l'agilité individuelle dans la vie professionnelle

L'agilité est l'articulation de trois activités réalisées au moindre coût global :

- la réactivité opérationnelle en temps réel ;
- l'anticipation opérationnelle et stratégique (ampleur et systématisation de la réponse, actions préventives) ;
- la proactivité ou capacité d'adaptation stratégique pour garantir une réactivité opérationnelle future (stratégie de rupture, de bifurcation et d'innovation) :
 - pertinence supérieure dans un contexte similaire ;
 - pertinence adaptée à un autre contexte.

Le développement de l'agilité individuelle concerne le corps dans son entier ; j'ai subdivisé la réflexion en quatre domaines : le cognitif, le relationnel, le corps et l'affectif.

Quels sont les gains potentiels ? On ne parle plus de pourcentage mais de gain de temps et d'énergie divisé par 2, 4, 10 ou 20. Ces gains peuvent progresser en fonction d'un entraînement continu sur deux à quatre années, de manière arithmétique pour les domaines du corps et l'affectif, et de manière géométrique pour les domaines relationnels et cognitifs.

Quelques exemples de gains potentiels vont être donnés dans chacun des domaines.

- Agilité du corps :
 - délais de mise en condition et de récupération fortement réduits ;
 - permanence de la santé et de la condition physique en environnement perturbé.
- Agilité cognitive :
 - rapidité de diagnostic et de concrétisation des actions : des gains de temps et d'énergie divisés par un facteur 2, 4, 10 ou 20 ont pu être constatés ;
 - capacité d'innovation personnelle : taux de réussite multiplié par 5 ou 10.
- Agilité affective :
 - capacité à faire face dans un environnement déstabilisant ;
 - réduction des périodes de crises par un facteur 2 ou 3 en intensité et en durée.
- Agilité relationnelle :
 - capacité à impliquer ou à recevoir multipliée par un facteur 5 ou 10 ;
 - facilité de travail en temps partagé.

Cependant, le développement de l'agilité n'est pas sans risque ni limite. On ne peut pas « densifier » sa vie et intensifier son plaisir à vivre la culture de la mobilité sans prendre quelques précautions. La performance d'agilité peut être mesurée, pour faire simple, par trois facteurs : sa pertinence, son coût et sa rapidité. La figure 1.3 donne une image du développement de l'agilité dans le domaine du corps.

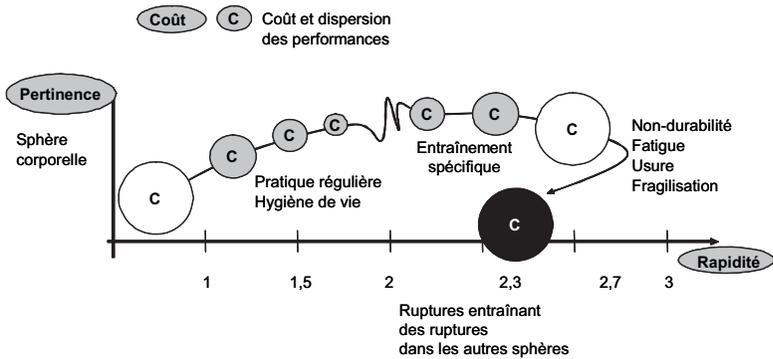


Figure 1.3 Développement de l'agilité « corporelle »

L'optimisation des trois dimensions peut révéler une zone de fonctionnement optimale mais qui peut, au-delà, rapidement régressée sur une, deux ou les trois dimensions.

Des schémas analogues peuvent donner une idée des performances et des limites de gains pour chaque domaine avec des échelles de gain de rapidité appropriées pour la sphère cognitive (figure 1.4), la sphère relationnelle (figure 1.5) et la sphère affective (figure 1.6).

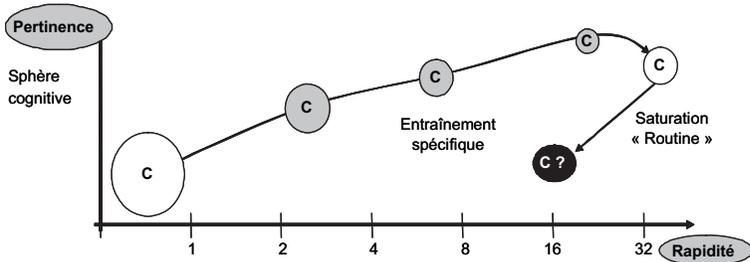


Figure 1.4 Développement de l'agilité « cognitive »

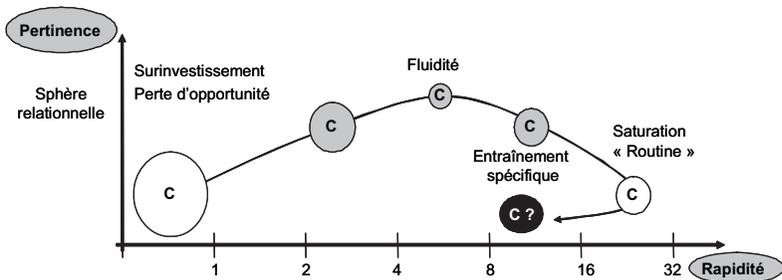


Figure 1.5 Développement de l'agilité « relationnelle »

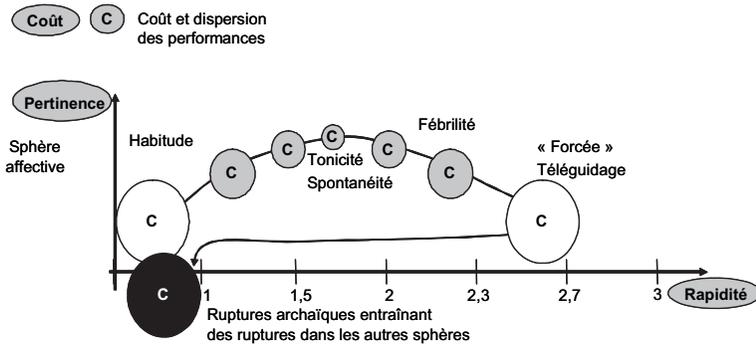


Figure 1.6 Développement de l'agilité « affective »

Ces schémas ne sont qu'une simple invite à penser, à mettre en problème le développement de l'agilité sous ses différents aspects (la justification du découpage en quatre sphères viendra ultérieurement). Ils illustrent déjà la difficulté à représenter une réalité dans un schéma en trois dimensions mis à plat pour en faciliter la lecture. Ce sont quatre schémas similaires et pourtant différents dans l'échelle de temps, la nature des limites et le repérage d'une position adéquate. Ces schémas ne renseignent pas sur les contraintes d'interaction entre les recherches de ces quatre optimums.

1.4.3 Développer l'agilité individuelle dans la vie privée

Les enjeux essentiels du développement de l'agilité dans la vie privée concernent la réduction des temps de crises, de souffrances et de leur amplitude tout au long de la vie. Cette agilité-là est de l'ordre de l'hygiène de vie et répond aux principes de précaution, de prévention, de responsabilité, d'implication et de solidarité.

Cela induit ainsi une exigence de « professionnalisation » des activités de loisirs, de mise en place d'un mode de management de soi et de sa relation aux autres, spécifique à la vie privée. L'agilité de traitement des situations de crises professionnelles ou de la vie privée permettra de mieux vivre ces temps difficiles, d'en réduire la durée, l'ampleur et les effets latéraux secondaires.

Pour cultiver l'art de s'adapter, il va être nécessaire de développer différents champs de compétences comme :

- apprendre et capitaliser sur les premières crises ;
- développer son écoute ;

- développer sa créativité ;
- développer sa résilience ;
- apprendre à mieux vivre les changements ;
- apprendre à se faire accompagner ;
- apprendre à accompagner ;
- apprendre à manager sa vie privée comme sa vie professionnelle.

Ces gains d'agilité peuvent apparaître comme des affirmations gratuites. Ils ont été constatés, en particulier, dans l'industrie de la microélectronique.

Le développement de l'agilité individuelle relève d'une véritable stratégie d'innovation et d'esprit d'entreprise, s'appuyant sur les acquis de la maturité industrielle et les apports de la pensée systémique et complexe.

Développer son agilité individuelle demande un investissement conséquent sur plusieurs années. Cela pourra apparaître comme un pari pour certains. Mais les premiers gains conforteront rapidement ceux qui oseront effectuer les premiers pas. Et, comme pour un alpiniste, cela peut accroître la stimulation et le plaisir de vivre dans ce contexte d'incertitude.

Je terminerai ainsi ce propos par une phrase de l'alpiniste et écrivain Bernard Amy qui caractérise bien ce paradoxe de l'alpiniste prenant des risques tout en cherchant à se protéger. Développer son agilité individuelle, c'est être capable de mieux vivre et même de rechercher « cet instant où les événements ne laissent pas d'autres choix que l'adaptation à ce qui advient⁴ ».

Le tableau 1.3 vous aidera à préparer la lecture critique du sous-chapitre suivant.

Tableau 1.3 Représentation mentale du concept « entreprise »

Thèmes	Aspects défavorables	Aspects favorables
Finalités de l'entreprise		

4. Bernard Amy, *La réponse des hauteurs*, Libris, 2004.

Tableau 1.3 Représentation mentale du concept « entreprise » (suite)

Thèmes	Aspects défavorables	Aspects favorables
Modèle socioéconomique		
Modèle social non professionnel		

1.5 Modèle socioéconomique de l'entreprise

Le concept d'entreprise peut être observé dans l'acte de créer et de développer une nouvelle activité. C'est la dimension entrepreneuriale qui peut être rapprochée de la logique de l'artisanat. On aura alors en tête l'image d'une TPE (très petite entreprise) d'une dizaine de personnes produisant un nouveau concept d'enseignes lumineuses. On aura cependant du mal à imaginer qu'un salon de coiffure de six personnes est aussi une entreprise, au même titre qu'une troupe de théâtre alors que leurs dirigeants respectifs seront confrontés aux mêmes problématiques d'emploi, de management et d'implication, de contraintes juridiques et sociales.

Le modèle socioéconomique de l'entreprise est souvent associé au concept d'industrialisation, voire d'industrialisation lourde (sidérurgie, automobile), et peut être plus rarement au BTP (bâtiment et travaux publics). Les médias communiquent essentiellement sur les grands groupes dont certains sont en fin de vie, inadaptés aux nouveaux modèles économiques avec leurs cortèges de crises et de plans sociaux. L'image de l'entreprise industrielle construite par les médias n'est pas représentative de la diversité des entreprises et des acteurs

(dirigeants, employés). La grande partie des emplois est localisée dans de petites entreprises dont on ne parle jamais.

Le modèle socioéconomique de l'entreprise peut être pris comme « modèle » pour des structures autres comme les collectivités territoriales, les universités et autres organismes publics.

Voilà rapidement dressés les champs de représentation mentale usuels du concept d'entreprise. Que prend en compte l'imaginaire de celui qui utilise le concept « entreprise » ? Voici quelques exemples typiques.

- L'entreprise industrielle (organisation complexe, lourde, dominante)
Eads, Schneider Electric, Hewlett Packard, Essilor, Renault, Pechiney, Arkema, Air Liquide, etc.
- L'entreprise capitaliste (Bourse, actionnaires)
Microsoft, Intel, L'Oréal, Les Fonds de Pension, Apple, Banques et Investisseurs, etc.
- L'entreprise marchande, fer de lance de la société de consommation
Bouygues, Fnac, Ikea, Leclerc, Carrefour, Decathlon, etc.
- L'entreprise élitiste libérale (symbole de l'ascenseur social)
Multinationales, High-Tech, Soitec, ST Micro Electronics, etc.
- L'entreprise parapublique
EDF, France Télécom, SNCF, etc.
- L'entreprise de type PME (petites et moyennes entreprises) ou sous-traitant exploité par les donneurs d'ordres
La représentation est davantage fragmentée dans le tissu régional. La médiatisation est moins aisée. Sans connaissance effective du terrain, cette réalité essentielle à la compréhension du monde industriel (nombre d'entreprises, volume d'employés) n'est pas prise en compte.
- L'entreprise qualicienne procédurale (maîtrise par les outils et les méthodes)
Le modèle de l'entreprise est celui du travail prescrit, déconnecté de toute possibilité d'initiative (recherche de la maîtrise, procédures outils, rationalisation des ressources et des compétences).
- L'entreprise réactive (urgence, précarisation des emplois)
La course à la survie, le travail dans l'urgence, les fusions et les plans sociaux, déficit structurel de ressources, intérim et CDD, pas de visibilité dans le futur, impasse sur les plans de développement.

Notre imaginaire de l'entreprise industrielle est fortement construit par les médias. Il n'est pas pour autant représentatif de la réalité mais d'une fraction de cette réalité. La réalité est trop multiple et diverse pour la caractériser ici. L'important est de prendre une certaine distance avec cette représentation médiatisée pour comprendre les propos sous-tendus dans cette partie du livre.

Notre imaginaire de l'entreprise est fortement intriqué avec notre imaginaire conditionné par la société de consommation et peut conduire à jeter le bébé avec l'eau du bain : si certaines formes d'entreprises et de comportement de donneurs d'ordres fortement médiatisés sont condamnables, il n'en va pas de même pour l'esprit d'entreprise.

Nous allons considérer trois axes d'observation essentiels à la compréhension des propos qui vont suivre : le concept d'entreprise mature, celui de professionnalisation et celui d'entreprise agile.

1.5.1 Le concept d'entreprise mature

Toute une panoplie d'outils et de méthodes a été élaborée pour aider les entreprises et leurs acteurs à être plus efficaces et rentables (productivité, satisfaction des actionnaires et des grands donneurs d'ordres). Ces méthodes issues de la culture asiatique (« 5S », « JIT », « Kaizen », « PDCA ») ou de l'Occident (management par objectif, management par projet, Six Sigma, *Balanced Scorecards*) ont mis à disposition des moyens dans des cultures spécifiques.

Ces méthodes et outils correspondent aux grandes entreprises matures dont les modes de fonctionnement correspondent davantage aux modèles économiques d'hier qu'à ceux de demain.

Toutefois, ces méthodes et outils ont prouvé leur efficacité dans les organisations qui ont su les mettre en œuvre (méthodes, outils, état d'esprit et culture associée).

L'efficacité de ces méthodes est indépendante des finalités et du cadre dans lequel elles sont utilisées (entreprises et finalités de profits, organismes publics et finalités de services, associations et finalités de solidarité, etc.).

Ces méthodes et outils ne constituent pas une panacée et sont insuffisants pour « devenir plus agile ». Mais elles demeurent des prérequis fondamentaux.

1.5.2 Le concept de professionnalisation

Dans le champ professionnel comme dans le champ du bénévolat, « professionnaliser » les activités est devenu une exigence de tous les jours. Le

glissement juridique (responsabilisation, pression des assurances) en cas d'incidents ou d'accidents en est un vecteur essentiel.

« Professionnaliser » ses multiples activités peut aussi signifier passer d'une logique de consommation de moyens (outils, recettes mais aussi culture, spectacles) à une logique d'amateur éclairé, passionné et engagé dans ses activités professionnelles, ludiques, sociales ou familiales.

Devenir plus compétent peut englober deux aspects :

- l'un négatif qui induit l'aliénation à un système ;
- l'autre positif qui induit le fait d'être un amateur engagé et performant.

1.5.3 Le concept d'entreprise agile

Le concept d'agilité peut être entaché de l'exigence d'urgence, de stress et de souffrance subie. C'est ce qui devrait être rattaché à une pratique systématique de réactivité exacerbée, déconnectée de toute action d'anticipation et d'adaptation. L'agilité est justement cette capacité à ne pas subir cette exigence grâce à une performance accrue qui permet de répondre à la demande sans stress cumulé, sans courir tout le temps le nez dans le guidon, sans faire l'impasse du futur, dans la sérénité, en se donnant le temps de vivre. L'agilité est aussi l'habileté à changer de contexte pour ne plus subir des contraintes auxquelles on ne peut plus faire face sans souffrances et dégradations de ses différents plans de vie.

L'entreprise agile (concept étendu : collectif, individuel, familial, associatif, etc.) est un modèle de développement (moyens, outils, méthodes, état d'esprit) qui peut permettre de mieux vivre dans les multiples contextes de demain, au service des finalités propres à chacune de ces structures organisationnelles.

2

Définir le management de soi

*L'important n'est pas de faire des choses extraordinaires
mais de rendre extraordinaires toutes les choses à faire.*

Dennis Gira

Nous abordons dans ce chapitre le changement essentiel, fondateur d'un nouvel imaginaire du management. Nous allons considérer le « management de soi et de ses relations aux autres » comme la clé de voûte de ce nouvel imaginaire.

Le développement des compétences de management de soi va s'effectuer en questionnant l'efficacité personnelle, l'aptitude à créer, à organiser des systèmes d'idées novateurs, à faire face aux situations de crises, à tirer partie des crises, à les anticiper.

Le management de soi et de sa relation aux autres en situation d'incertitude va exiger de développer son efficacité personnelle sur différents périmètres. Quatre verbes clés peuvent caractériser le chemin que nous allons parcourir : piloter, partager, créer et récupérer.

- Piloter :
 - organiser et piloter nos différents plans de vie, nos stratégies personnelles, professionnelles et privées ;
 - anticiper les grandes mutations de notre vie ;
 - réaliser des points de contrôle périodiques bilan, diagnostic, réorientation.
- Créer :
 - développer nos compétences, nos talents, notre aptitude à nous adapter aux situations nouvelles qui arrivent ;
 - être capable d’innover, et de s’adapter à ce qui advient ;
 - créer des idées nouvelles pour anticiper au lieu de subir et pour résoudre rapidement de nouveaux problèmes.
- Récupérer :
 - faire face à la crise qui arrive, ne pas reproduire les mêmes erreurs, tirer partie de la crise précédente ou de la crise de l’un des proches ;
 - apprendre à récupérer d’une crise, à réduire la durée de la crise, se préparer à une crise future.
- Partager :
 - apprendre à écouter et à dire, à partager son expérience, ses difficultés ;
 - apprendre à travailler ensemble, à créer et à innover ensemble ;
 - apprendre à se protéger ensemble, à récupérer des crises communes.

Chacune des compétences listées à partir des 4 verbes clés de l’efficacité personnelle demande d’acquérir un certain niveau d’autonomie.

2.1 Le concept d’autonomie

L’autonomie a été approchée de différentes façons par les sciences humaines. L’approche sociale et managériale nous montre les étapes de management qui vont faire grandir l’employé et le rendre plus autonome par les techniques de délégation. Vincent Lenhardt nous décrit les étapes de l’autonomie relationnelle observée à travers le filtre de l’analyse transactionnelle. L’approche psychanalytique lui donne une autre profondeur : celle du sujet désirant, capable d’étonnement, de curiosité et de distanciation par rapport à son histoire, capable de penser son futur.

« Être autonome dans un contexte donné consistera à trouver l'équilibre adéquat (prise de risque, incertitude) entre ces deux dimensions : l'autonomie absolue (ou indépendance) et l'autonomie relative, suivant le contexte⁵. »

Dans cette partie de l'ouvrage, nous allons mettre l'accent sur l'autonomie dans sa dimension très large d'aptitudes contextuelles, de développement de pilotage et de gestion des bifurcations pour différents plans de vie (cf. figure 2.1).

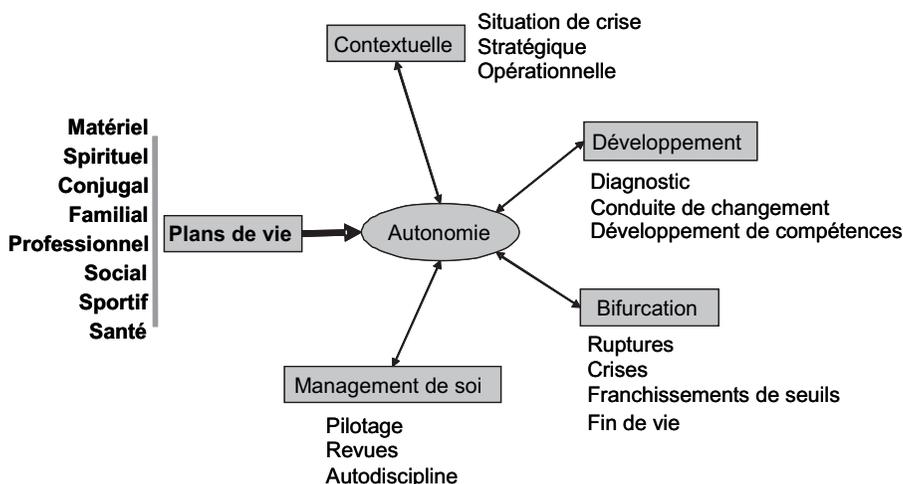


Figure 2.1 Cartographie de l'autonomie

2.2 La micro-entreprise personnelle

La perception courante du management est celle d'une compétence globale à encadrer une équipe dans un domaine d'activité donnée. Cela comprend les aptitudes à décider, à gérer, à impliquer, à évaluer, à sanctionner, à communiquer, à développer, à soutenir, à améliorer, etc. C'est la face visible, noble et explicite du management. L'entreprise sélectionne, développe et affecte ses managers aux places les plus adéquates de son organisation. L'organigramme et la définition des missions formalisent la responsabilité de chaque acteur et son lien hiérarchique.

Cette perception explicite laisse dans l'ombre le fonctionnement réel des jeux du pouvoir et des désirs de chacun des acteurs. Ce qui fait vivre l'organisation

5. Jean-Claude Serres, *Manager dans l'incertitude*, AFNOR, 2006, p. 76.

est souterrain : les jeux des pouvoirs et des contre-pouvoirs, mais aussi les allégeances, les alliances, les aspirations individuelles ou collectives, les amitiés comme les rivalités, les soutiens entre pairs, les solidarités entre diplômés d'une même école.

Une équipe qui fonctionne bien est soudée, complice, efficace. Son leader peut être promu à une autre mission plus difficile ou ambitieuse. Il va chercher à se conforter dans son nouveau travail en s'entourant de membres alliés de son ancienne équipe. Et ce sera l'effet de pompe, les promotions en cascade par l'aspiration du leader promu.

On trouve aussi les jeux de pouvoirs, d'influences au service d'ambitions personnelles sans effet positif sur l'entreprise : les peaux de banane et autres chausse-trappes, le jeu de la patate chaude, etc.

Dans le management intermédiaire, de proximité, les responsables peuvent être pris entre les mâchoires d'un étau. Il leur faut faire face à la pression qui vient du haut : la gestion des urgences, des priorités mais aussi les exigences non fondées de la « toute-puissance » du manager $n + 1$ ou $n + 2$. Il faut aussi faire face à la pression du bas, aux résistances latérales, etc.

L'entreprise, l'équipe est constituée de femmes et d'hommes avec leurs qualités et leurs défauts, leurs pathologies. Notre évolution sociale induit une évolution des personnalités et des comportements. Les tendances plus narcissiques des nouveaux prennent le pas sur les tendances plus névrotiques des anciens. Dirigeants et intervenants sont pris au dépourvu face à de jeunes embauchés qui ne réagissent pas comme avant. Des comportements réellement pathologiques comme le harcèlement, la perversité, la paranoïa ou des jeux triangulaires (victime, sauveur, persécuteur) peuvent paralyser ou réduire l'efficacité de fonctionnement dans de nombreuses situations.

L'ensemble de ce qui vient d'être rapidement esquissé : l'imaginaire social, l'organisation « taylorienne » et sa déclinaison « fordiste » des responsabilités, les jeux de pouvoirs stéréotypés et systématiques, l'évolution des comportements et des pathologies devient inopérant dans les organisations soumises aux contraintes d'incertitudes actuelles. Par organisation, j'entends aussi bien les entreprises que les organismes publics, les collectivités territoriales, les milieux associatifs ou le cercle familial.

2.2.1 Pour un nouvel imaginaire du management

Le fil directeur qui va permettre de créer (de vouloir penser, de pouvoir penser, de devoir penser) un nouvel imaginaire est celui du management par les risques. Comment chaque personne va-t-elle pouvoir minimiser les différents risques auxquels elle est exposée ?

L'individu est aujourd'hui confronté à la montée de l'incertitude, de l'infidélité de tous les horizons (professionnelle, privée, familiale, citoyenne, etc.) Pourra-t-il vivre demain comme aujourd'hui, mieux ou moins bien ? Nul n'est à l'abri d'un accident, d'une maladie ou de situations de chômage à répétition.

Le système de protection sociale – si riche d'humanité, de solidarité – la garantie de l'emploi (CDI) ne nous ont pas permis de nous préparer à affronter le monde d'aujourd'hui et de demain.

Le nouvel imaginaire proposé a pour but de faire face à ce monde nouveau, difficile et exigeant (pression, urgence, etc.). Prendre en charge son devenir au lieu de le subir dans un contexte de ruptures d'habitudes, de déficits de méthodes et moyens, d'exigences d'innovation ne s'improvise pas. Les finalités sont de revenir à une situation plus agréable de non-crise : mettre en œuvre les conditions nécessaires à la fidélisation des relations, à la réduction des incertitudes, à la réduction des risques globaux.

Cependant, nous nous trouvons aujourd'hui devant un contexte de crise sociétale généralisée et de risques globaux considérables.

Dans ce contexte, nous avons à apprendre à changer de regard, à changer de rôle en fonction du contexte et à nous adapter continuellement. Ces risques globaux sont différents si l'on observe une entreprise, une équipe ou une personne. Dans ce chapitre, nous tenterons de permettre à chaque personne de prendre en main la réduction de ses risques globaux personnels.

Le nouvel imaginaire du management proposé pourrait se condenser ainsi : se manager soi-même comme une micro-entreprise.

Se penser comme une micro-entreprise n'a pas pour but de réduire chaque personne à la vision économique, à la loi du marché. Se penser comme une micro-entreprise consiste à utiliser au niveau individuel les mêmes outils qu'utilise ou pourrait utiliser l'entreprise, pour manager par les risques. Se penser comme une micro-entreprise n'est donc pas une vision réductrice de l'individu mais une façon de lui donner plus de force pour faire face à la vie.

Cela nous conduit à un imaginaire autre du management, celui du management de soi, celui d'un management réflexif et non plus transitif. Apprendre à se manager soi-même et à manager ses relations aux autres.

Manager ses différents plans de vie comme une micro-entreprise va permettre, pour un coût très modique en temps et énergie, de prendre en main sa vie, avec un peu d'audace et beaucoup d'humilité.

2.2.2 Planifier ses revues personnelles

L'activité de management de soi et de sa relation aux autres peut être subdivisée en deux tâches essentielles : celle de pilotage et celle de réalisation de bilan et de mise en projet d'évolution ou de changement.

L'activité de pilotage va se résumer à prendre régulièrement des rendez-vous avec soi-même (avec son conjoint dans le pilotage de la vie de couple et familiale).

Ces rendez-vous vont être l'occasion de surveiller l'avancement de ses projets, l'équilibre de ses différents plans de vie, de leur affecter les ressources et les priorités adéquates.

Pour donner un ordre de grandeur du coût de pilotage de ses différents plans de vie, on peut prendre le repère suivant :

- chaque jour : 5 minutes ;
- chaque semaine : 15 minutes ;
- chaque mois : 1 heure ;
- chaque trimestre : 2 heures ;
- chaque bilan annuel : entre 2 et 3 heures ;
- chaque bilan quinquennal : entre 3 et 5 heures.

La réalisation de bilans et de mise en projet qui sera décrite dans le chapitre suivant consommera probablement de deux à cinq jours, tous les trois ou cinq ans. Ce sera, bien entendu, fonction de l'ampleur des projets et de leur fréquence. Le pilotage et la prise en main de son avenir demandent à maîtriser ses propres engagements, c'est-à-dire l'efficacité.

2.3 Améliorer l'efficacité

L'efficacité personnelle recouvre un champ très vaste de questionnements. Je vais essayer de le condenser et d'aller à l'essentiel.

Le terme *efficacité* recouvre plusieurs significations : celle de tenir ses engagements, celle de réaliser ses engagements au moindre coût, à la moindre énergie (l'efficience), celle de tenir ses engagements les plus pertinents en fonction des risques présents et à venir, celle enfin de procurer le maximum d'agilité (anticipation et réactivité).

Le caractère personnel de l'interrogation ne doit pas faire oublier de rechercher à travailler en bonne harmonie avec le reste de l'organisation. J'irai même plus loin : progresser soi-même doit faire progresser les autres.

L'un des résultats de ce développement est le mieux vivre au quotidien. Un autre résultat est le développement de son employabilité globale cumulée sur toute la vie professionnelle.

2.3.1 L'efficacité immédiate

Ce domaine concerne la gestion du temps mais ne s'y réduit pas. L'objectif n'est pas, à ce stade, de gagner du temps mais de mieux organiser le temps dont on dispose. Quatre champs sont abordés : l'organisation du temps et de l'espace de travail, la gestion du mental, la gestion du corps et du stress et enfin la gestion de son énergie. Le dernier champ, par son analogie au sport, vient compléter la panoplie des outils, des questionnements et des prises de recul nécessaires à la progression.

Est-il possible de vivre dans des entreprises à un très haut degré d'incertitude comme dans les entreprises d'antan ? Dirigeants, cadres, opérateurs doivent-ils devenir des athlètes entraînés du travail en urgence, de sprints fractionnés organisés en véritables marathons de 10 heures par jour, entrecoupés de multiples pauses-café ?

2.3.2 L'efficacité à long terme

L'efficacité à long terme reprend la même trame que l'efficacité immédiate mais sur un horizon beaucoup plus grand. L'horizon peut être étendu à celui de la vie professionnelle avec des objectifs opérationnels à cinq et dix ans et une périodicité de réactualisation de quatre à cinq ans.

Cet horizon peut être celui de la vie entière quand on veut prendre en compte la gestion de son potentiel de vie et de santé. Quand on observe le nombre de personnes de 50 ans ou plus qui déclarent avoir mal au genou ou au dos suite à une activité sportive trop intense, ou simplement inadapté au mode de vie trop sédentarisé, il y a quelques questions à se poser. Comment va évoluer la situation d'ici vingt à trente ans pour chacune de ces personnes ? Quel sera le coût social et pourront-elles parer aux dépenses de santé prévisibles à long terme ?

Quand on observe de jeunes sportifs de 20 à 30 ans qui présentent de nombreuses pathologies suite à des activités à caractère violent pour le corps (escalade extrême, VTT, canyoning, parapente pour ne parler que des sports non motorisés), la situation semble encore plus préoccupante.

Il paraît essentiel de prendre en compte au plus tôt dans la vie la gestion du capital santé et le développement continu de ses potentialités.

L'efficacité à long terme a pour objectif de mieux organiser nos temps de vie, de développer l'aptitude à gagner du temps pour effectuer les activités et de réduire notre consommation d'énergie. L'efficacité à long terme développe l'efficience, l'agilité et l'aptitude à tenir l'ensemble de nos engagements à très long terme. Cette efficacité concerne nos différents plans de vie.

Le développement durable ramené à la micro-entreprise personnelle devrait conduire à la mise en œuvre d'une stratégie majeure et à contre-courant industriel, de décroissance :

- décroissance du besoin quantitatif d'information ;
- décroissance de l'excitation cognitive permanente mais à faible niveau d'intensité ;
- décroissance du temps de l'action à faible efficience au profit des temps de vigilance et de silence.

Nous pouvons distinguer de nombreux champs de compétence pour développer l'efficacité personnelle.

Nous traiterons dans les parties qui suivront comment gagner du temps ou réduire l'énergie consommée.

2.3.3 L'efficacité cognitive

Pour mieux gérer le temps dont nous disposons, nous pouvons élaborer et conduire des stratégies pour réduire les coûts associés aux crises en :

- développant la capacité d'innovation, de créativité et de pensée rapide grâce aux apports de la pensée complexe ;
- développant la capacité de résilience face aux crises, pour les vivre mieux, pour récupérer plus facilement et pour les anticiper.

2.3.4 L'efficacité relationnelle

Elle consiste à :

- développer la capacité à enrichir son réseau relationnel
- développer le travail collaboratif et accroître son influence ;
- donner, recevoir et se construire par l'apport et les singularités des autres.

2.4 Prérequis au développement de l'agilité

Développer son agilité demande à s'appuyer sur quelques fondations solides. Quelques règles de bon sens sont à respecter :

- **Modestie, détermination et cohérence** : engager des projets réalistes qui puissent aboutir et en cohérence avec ses différents plans de vie.
- **Être ou se mettre en chemin** : engager une autoévaluation et réaliser un travail sur soi en profondeur : « un apprentissage transformant ».
- **Autoévaluation des prérequis** : l'autoévaluation qui est proposée concerne cinq thèmes ou fondations à acquérir avant de s'engager plus avant dans un développement cohérent et réaliste de l'agilité.

Les cinq thèmes concernent la communication, l'efficacité immédiate (gestion du temps), la démarche par processus, la gestion de projet et les techniques élémentaires de résolution de problèmes.

Le maximum de points des questionnaires qui vont suivre est de 750 points (5 × 15 questions). Il est recommandé d'obtenir un minimum entre 500 et 650 points avant de mettre en chantier la progression dans l'agilité proprement dite. Il paraît essentiel d'assurer les fondations (efficacité, efficience) ainsi que la semelle de propreté (méthode des 5S) avant de construire une « maison agile » pérenne.

► **Regard méthodologique**

Cette auto-évaluation caractérise en partie l'acquisition d'une culture industrielle mature (exemples : ISO 9000 et Kaizen). Cette culture permet surtout de mieux comprendre certains apports de l'ouvrage et peut être aussi de mieux les mettre en œuvre. *A contrario*, l'expérience prouve que ce n'est pas dans les entreprises matures qui possèdent cette culture que la mise en œuvre du management dans l'incertitude est la plus facile ni la plus rapide !

Évaluer vos pratiques en les notant de 0 à 10.

Échelle d'évaluation	
0	: ne connaît pas
1	: ne comprend pas
2	: ne pratique pas
3	: pratique rarement (forme)
4	: pratique rarement (fond)
5	: pratique occasionnellement (forme)
6	: pratique occasionnellement (fond)
7	: pratique occasionnellement (forme et fond)
8	: pratique régulièrement (fond et forme)
9	: pratique de manière adéquate (fond et forme)
10	: dépasse régulièrement les exigences

Les tableaux 2.1 à 2.5 vous permettront de réaliser votre propre évaluation des prérequis au développement de l'agilité.

Tableau 2.1 Communiquer

Thème	Critère d'évaluation	Notation
Écrit	Communication écrite : être capable de communiquer de façon concise par mail ou sur papier en étant centré sur « comment sera lu le message »	
	Être capable de rendre opérable rapidement l'information donnée (titre qui parle, action demandée) et délai de réponse (toute urgence est quantifiée – enjeu/délai)	
	Être capable d'organiser le flux d'information produit pour le rendre capitalisable et accessible et tirer partie de l'équilibre texte schéma tableaux et des techniques journalistiques	

Tableau 2.1 Communiquer (suite)

Thème	Critère d'évaluation	Notation
Oral	Communication orale affirmative : être capable d'affirmer son point de vue, ses idées de manière assertive, sans avoir besoin de se justifier, en restant factuel et tourné vers les enjeux et l'action	
	Apprendre à sortir de l'alternative « dire oui ou dire non » et faire découvrir la dimension temporelle, ainsi que le oui qui se cache dans le non	
	Être capable d'engager une communication de soutien, d'empathie et centrée sur la personne autant que sur les problèmes dans le contexte requis	
Présenter	Techniques de présentation : être capable d'organiser une présentation concise et focalisée sur ses objectifs	
	Être capable d'équilibrer les temps de parole : positionnement, argumentation, questions et réponses puis synthèse de ce qui s'est dit	
	Être capable d'organiser et de présenter des documents (présentation à l'écran, supports papiers) concis, complémentaires et animés équilibrant la part du visuel et du texte	
Réunion	Conduite de réunion – être capable d'organiser une réunion : logistique, préparation, convocation, choix des participants	
	Être capable de maîtriser les quatre rôles de l'animateur : impliquer – écouter – clarifier – réguler	
	Être capable de maîtriser le contenu (objectif de la réunion), la durée de la réunion, l'équilibre des temps de parole et le plaisir d'être ensemble	
	Être capable de lancer une réunion, d'accueillir puis de fédérer le groupe sur un objectif, puis d'ouvrir les échanges et enfin de converger vers un résultat opérationnel, un plan d'action, et une suite sur le futur (engagements)	
	Être capable de synthétiser et de fournir un compte rendu efficace (enjeux, décisions, actions, qui, quoi, quand)	
	Être capable de réguler les incidents, de changer de niveau (communication méta sur ce qui se passe) de faire face aux conflits, d'accepter et de favoriser leurs explicitations et enfin d'en contrôler les issues en usant modérément de la pression (temps/résultats)	

Tableau 2.2 Gérer son temps

Thème	Critère d'évaluation	Notation
Maîtriser	Maîtriser et faire progresser son efficacité personnelle immédiate au niveau du mental (analyse, connaissance de son mode de fonctionnement, construction d'une vision de la progression et mise en actions concrètes)	
	Maîtriser et faire progresser sa condition physique, gérer son capital santé. Équilibrer les six temps de vie (sommeil léger, profond, paradoxal – action – vigilance & éveil – silence et écoute interne)	
	Maîtriser et faire progresser son organisation personnelle, documentaire et bureautique.	
	Pratiquer l'analyse prévisionnelle des charges d'activités et d'allocation de ressources en fonction des enjeux	
	Développer une maîtrise de l'énergie physique et mentale de façon à disposer du maximum de potentialité aux moments opportuns (analogie aux comportements sportifs)	
Organiser	Avoir mis en place une organisation 5S de son bureau papier – bureautique – e-mails et être capable de retrouver ou de classer tout document en vingt secondes	
	Avoir organisé ses classements documentaires par fréquence d'utilisation et respecté la règle de fractionnement en dix registres au maximum quand cela est possible	
	Assurer un traitement efficace des données entrantes en engageant les actions immédiates et en limitant à une fois la reprise de tout dossier pour décalage d'action (changement de priorité)	
Planifier	Tenir un agenda rendant visibles les espaces consacrés à l'imprévu, les RDV, les RDV avec soi-même et les tâches de préparation	
	Planifier et anticiper les reprises de travail, chaque matin, chaque début de semaine, chaque reprise après des vacances	
	Appliquer la règle de travail en temps alloué et planifié pour 20 % des charges à traiter en temps réduit et se donner ainsi de la disponibilité pour l'essentiel	

Tableau 2.2 Gérer son temps (suite)

Thème	Critère d'évaluation	Notation
Se connaître	Connaître, reconnaître et prendre en compte ses styles de fonctionnement en fonction du contexte, du niveau de stress. Savoir adapter, compenser ou récupérer des effets non désirés	
	Connaître, prendre en compte, adapter, enrichir l'image que les autres portent sur moi-même	
	Identifier les modes, la qualité et la quantité des relations avec les proches. Faire évoluer ces relations en fonction des enjeux et des choix de vie	
Piloter	Pratiquer l'autoévaluation régulière de ses compétences clés et de leur évolution	
	Maîtriser et développer son efficacité à long terme, par la pratique de rendez-vous périodiques (annuel, 3 ou 5 ans) pour effectuer bilan et plans de développement ou d'adaptation (plan de vie/employabilité)	

Tableau 2.3 Piloter par processus

Thème	Critère d'évaluation	Notation
Principes	Connaître, s'être approprié et appliquer de manière intuitive (réflexe) et explicite les 8 principes de la norme ISO 9004:2000 ⁶	
	Être capable de décrire un processus en identifiant les objectifs, performance, risques, données d'entrées et de sorties de façon synthétique (phrases courtes)	
	Être capable de décrire le fonctionnement par processus en décrivant un logigramme synthétique	
	Être capable de distinguer l'utilisation de la modélisation par processus suivant le mode logigramme (visuel) ou synthétique (phrases courtes)	

6. *Systèmes de management de la qualité – Lignes directrices pour l'amélioration des performances*, AFNOR, 2000.

Tableau 2.3 Piloter par processus (suite)

Thème	Critère d'évaluation	Notation
Interfaces	Être capable de modéliser une activité en un nombre réduit de processus (5 à 10) tout en recouvrant l'ensemble des tâches	
	Être capable de mettre en relation les processus d'une cartographie en optimisant, clarifiant et simplifiant les interfaces (données et leviers de pilotages) avec des informations en nombre réduits (ex. : cinq processus dont un à deux indicateurs par processus – quatre risques majeurs – trois stratégies d'amélioration continue et une stratégie de bifurcation)	
	Être capable de focaliser l'attention sur les données interfaces majeures (cinq à dix) et à adapter la cartographie des processus pour les mettre en évidence	
Indicateurs	Être capable de distinguer les indicateurs de pilotage et de performances afin d'assurer la maîtrise du processus et son amélioration continue	
	Mettre en œuvre les principes de la maîtrise statistique des procédés pour anticiper les actions de pilotage et réduire les non-conformités	
	Mettre en œuvre les principes de la maîtrise statistique des procédés pour réduire la dispersion des performances avant de chercher à améliorer la performance moyenne dans un plan de progrès	
Management	Savoir définir et mettre en œuvre un processus de management assurant le bon fonctionnement et l'amélioration continue d'une activité définie par la cartographie de ses processus majeurs	
	Piloter par un processus de management formalisé et garantir le calendrier des revues de processus et du système global afin d'identifier les risques majeurs périodiquement	
	Réaliser par un sous-processus du processus de management une cartographie des risques majeurs déclinée en stratégies majeures et en relation avec les macroprocessus de l'activité	
	Contrôler la mise en œuvre des stratégies de progrès issues de l'analyse des risques par un système d'objectifs et d'indicateurs influents qui se déclinent dans une logique de plan d'expérience	
	Adapter le processus de management (plus directifs ou plus participatifs) en fonction du contexte, dans des situations de crises, de gestion de ruptures ou encore d'innovation	

Tableau 2.4 Gérer un projet

Thème	Critères d'évaluation	Notation
Fiche projet	Connaissez-vous et appliquez-vous le macroprocessus de gestion de projet : qualification du projet – engagement des dépenses – recette du projet – clôture et capitalisation d'expérience ?	
	Utilisez-vous des fiches de qualification de projet mettant en évidence le planning de management, les ressources, les risques et les enjeux, l'objectif et les indicateurs, l'organisation du projet et les dépendances ou contraintes ?	
Estimation	Êtes-vous capable d'effectuer des estimations de données (délai, charges, coûts, interdépendances) afin d'établir très rapidement une fiche de qualification réaliste pour des projets nouveaux, sans savoir faire particulier sur ce thème ?	
	Êtes-vous capable de réaliser et d'optimiser un chemin critique (PERT) d'un projet sans aide informatique ? (planification d'ordonnancement)	
	Êtes-vous capable de consolider les données de charges et de délai pour allouer les ressources en fonction des enjeux et sous projets définis ? (planification capacitaire)	
	Utilisez-vous des techniques précises pour organiser le projet et sous projets par domaines, enjeux et compétences ?	
Automatisation	Utilisez-vous des outils de gestion de projet comme MS Project ou PSN8 afin de modéliser le projet et de consolider les sous projets ?	
	Utilisez-vous des outils de gestion de projet comme MS Project ou PSN8 afin de suivre l'avancement du projet et des sous-projets (délai – ressources – coûts) ?	
	Utilisez-vous des outils de gestion de projet comme MS Project ou PSN8 afin d'optimiser les ressources interprojet ? Pratiquer vous l'ordonnancement fin des ressources critiques (hommes machines finances) multiprojets ?	
	Utilisez-vous des outils de projets de types plateforme informatiques assurant les flux d'informations, les alertes et relances associées au suivi de la planification du projet ?	

Tableau 2.4 Gérer un projet (suite)

Thème	Critères d'évaluation	Notation
Pilotage	Assurez-vous le management du projet en incluant un pilotage par les indicateurs, un suivi formalisé des réunions (suivi des actions, agenda, analyse de risques) ?	
	Êtes-vous capable d'organiser votre boîte à outil "gestion de projet" en fonction de la nature du projet (technique, organisationnel, comportemental) et suivant les modalités (rupture, innovation, amélioration continue) ?	
	Appliquez-vous les principes de la gestion de projet liés à la culture de l'amélioration continue (le PDCA, Hoshin) ou liés à la culture du Six Sigma (DMAIC) ?	
	Appliquez-vous les principes de la gestion de projet industrielle conforme aux exigences de la norme NF EN ISO 9004:2000, article 7.3 et utilisez-vous des matrices d'objectifs pour la conception à coût objectif ?	
	Êtes-vous capable de distinguer et mettre en œuvre à bon escient une technique de résolution de problème ou de gestion de projet ?	

Tableau 2.5 Résoudre un problème

Thème	Critères d'évaluation	Notation
Instru-mental	Résolution des problèmes techniques par les approches instrumentales : pratique régulière de la formalisation des problèmes, de l'analyse des enjeux, de leurs récurrences et des coûts associés à leur non-résolution.	
	Analyse systématique des problèmes par l'arête de poisson et la recherche des causes racines	
	Analyse de pondération et représentation graphiques des causes par histogrammes ou graphiques radars ; application de la règle Pareto.	
	Analyse pondérée des risques de défaillance suivant la méthode AMDEC	
Rela-tionnel	Résolution des problèmes techniques par les approches relationnelles : être capable de discerner quand les techniques de travail en groupe (plus coûteuses) sont à utiliser	
	Être capable d'utiliser les approches heuristiques	

Tableau 2.5 Résoudre un problème (suite)

Thème	Critères d'évaluation	Notation
Relationnel	Être capable d'animer un méta-plan ou KJ ou diagramme d'affinité	
	Être capable de construire par consensus ou vote pondérés des axes prioritaires d'investigation et en mettant en œuvre une méthodologie de résolution telle que le PDCA ou le 8D (QS9000/TS)	
Organisationnel	Résolution des problèmes organisationnels par la recherche de consensus : savoir dissocier les dimensions techniques, relationnelles et comportementales dans le traitement des problèmes	
	Être capable d'aborder les conflits de passions, d'intérêts ou techniques (incompréhension intermétiers) et de traiter chaque niveau au bon moment, avec les outils adaptés	
	Être capable de traiter les problèmes organisationnels en leur donnant le temps (délai et ressource) adaptés aux enjeux, en travaillant alternativement par entretiens, petits groupes et groupes complets	
	Être capable de dissocier mentalement son rôle de coordinateur à la résolution d'un problème organisationnel (écoute, animation, maîtrise des résultats) par rapport à ses convictions, ses enjeux personnels ou sa volonté d'être efficace (en étant directif)	
	Être capable de donner de l'initiative de contenu à ses alliés comme à ses opposants loyaux et en gérant personnellement les aspects plus ingrats de la logistique et de la reconquête (ou maîtrise) des suiveurs et des rebelles ou politiques.	
	Mise en œuvre de votes pondérés pour établir un consensus sur un choix de problèmes, de causes ou de solutions à mettre en œuvre et vigilance associée à leur faible fiabilité.	

- **Lancement d'un projet initial** : si des lacunes trop importantes sont révélées, elles pourront être la cible du premier projet personnel à prendre en main.

2.5 Piloter les enjeux vitaux

Un regard micro-entreprise aura le bénéfice de transformer chacun de ses interlocuteurs (pairs, hiérarchiques, clients réels) en client ou partie prenante à satisfaire (aujourd'hui et dans le futur). Cette satisfaction prend en compte les marchés internes futurs, c'est-à-dire les futurs hiérarchiques ou employeurs potentiels. Cette approche permet de prendre de la hauteur par rapport à la relation de dépendance hiérarchique traditionnelle. Elle modifie les rapports de forces et de dépendance. Elle permet de fidéliser une relation choisie et construite dans un espace-temps déterminé.

Ce regard micro-entreprise conduit à penser résultats (valeur ajoutée) et à prendre en compte les besoins des parties prenantes (au lieu de penser en logique de moyens et d'essayer de vendre ses compétences). Ce regard renforce l'aptitude à utiliser les compétences que l'on souhaite développer.

Ce regard conduit encore à se questionner et à définir sa véritable stratégie personnelle, comme pour une entreprise. C'est-à-dire penser son futur en termes de risques, de cibles attractives et saisir toutes les opportunités pour se diriger presque inconsciemment vers sa cible rêvée.

Une critique importante peut être apportée à l'utilisation de cette analogie qui renforce la dimension économique, la loi du marché, appliquée au service d'une entreprise et ceci au détriment de l'être et des relations humaines, de la vie privée, de la vie familiale. Il est important de ne pas confondre la fin et les moyens. Cette analogie permet d'utiliser de nombreux moyens efficaces pour servir différentes finalités. Dans cette partie, le périmètre observé a été l'employabilité de la personne. Ces mêmes méthodes peuvent être utilisées pour équilibrer, adapter ou faire évoluer ses différents plans de vie, améliorer, la « résilience économique » de la famille, etc.

Les enjeux vitaux peuvent être caractérisés par le poids des crises et de souffrances associées dans les différents plans de vie tels qu'exposés dans le chapitre 1 (*cf.* figure 2.2).

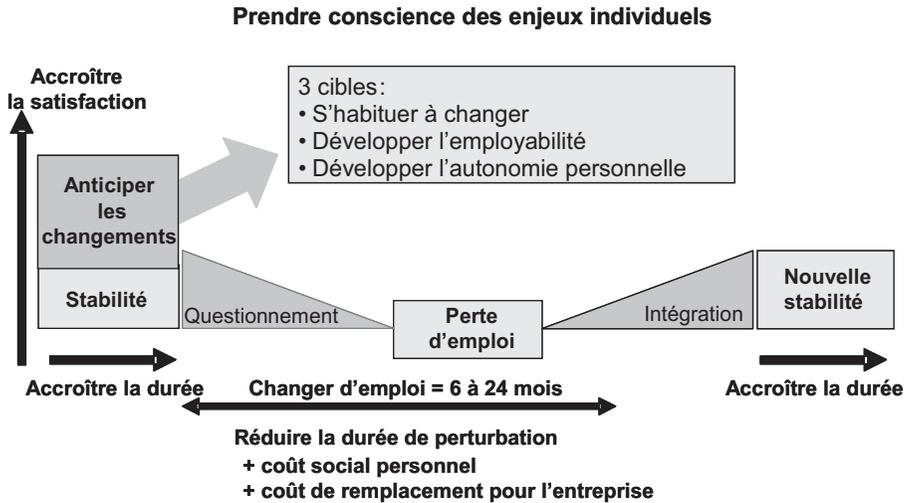


Figure 2.2 Les coûts cachés de l'employabilité

Cette représentation est un regard sur les menaces de l'employabilité. Elle permet de repérer l'intérêt de l'anticipation pour réduire le coût de crise et accroître par contrecoût la durée des périodes de stabilité de vie. Cette stabilité ne signifie pas que rien ne change mais que le changement, les apprentissages et les expérimentations s'effectuent dans la sérénité et le plaisir.

Un autre regard peut être posé sur les opportunités qui se présentent et que nous ne sommes pas prêts à saisir. Dans chacun des plans de vie, il sera judicieux de vérifier la prise en compte de ces deux regards : la vision pessimiste ou inquiète et la vision optimiste ou audacieuse.

► Regard méthodologique

Il peut être utile, à ce stade de la lecture, de repérer les images et les projections mentales qui ont pu être suscitées par la lecture des deux premiers chapitres. L'ensemble du propos est mis en tension par trois représentations :

- Une exigence de professionnalisation appliquée à tous les plans de vie. Cela peut faire peur ou être rejeté. L'objectif est de doter chaque plan de vie d'une force comparable pour les faire exister, chacun dans sa nature propre en harmonie avec les autres. Un plan de vie particulier ne doit pas contraindre exagérément les autres.
- Le modèle de l'entrepreneur autonome et créateur de son futur. Cela ne veut pas dire pour autant adopter une logique libérale, voire ultra-libérale individuelle, centrée sur soi. Le modèle de l'entrepreneur est plus à rapprocher de celui d'artisan que de celui d'entreprise industrielle. Par

rapport à l'artisan, l'entrepreneur a l'exigence de formaliser et d'explicitier son métier et ses compétences pour engager un travail collaboratif. Il devient plus apte à faire face ainsi à ce contexte actuel d'incertitude.

- La représentation de l'agilité n'est pas celle de l'agitation mais cette capacité à vivre plus sereinement dans un monde agité. Il n'est pas question de vouloir maîtriser le futur mais de développer cette sérénité en généralisant à tous les plans de vie, l'usage des méthodes et outils efficaces de la vie professionnelle : outils méthode et philosophies de « l'entreprise mature » d'hier et ceux à développer, à créer pour l'entreprise de demain.

Comme pour la pratique de l'alpinisme, plus le chemin est difficile, plus les risques de déviance sont grands, plus ces mêmes risques sont maîtrisés car la vigilance et la concentration sont maximales.

3

Construire et adapter la progression

S'engager dans un projet de développement personnel conséquent, sur le long terme, demande un peu de préparation et de formalisation. Les revues annuelles peuvent être un moment opportun pour initialiser ce type de projet. La présentation des étapes de mise en projet qui va suivre est une mise à plat séquentielle d'une réflexion itérative qui peut durer de 3 à 12 mois. Plus la personne a pris l'habitude de fonctionner suivant ce mode, plus elle prendra du temps pour formuler de nouveaux projets. L'élaboration du diagnostic et de la vision du futur va permettre de donner le sens de ce projet, le besoin et l'objectif de changement.

Construire une vision du futur dans un monde de plus en plus imprévisible, de plus en plus déconcertant n'est pas une action facile. Le contenu de ce chapitre donne l'ossature de la démarche générale. Les outils, méthodes et éclairages indispensables à la mise en œuvre de cette démarche seront apportés dans les trois parties suivantes.

Définir la vision du futur demande à interroger le passé et à discerner ce qui est d'un ordre intemporel (permanent) et ce qui est d'un ordre temporel, sensible

à l'évolution du contexte. Le but s'inscrit dans une vision plus large, dans laquelle va s'inscrire l'évolution. Cette évolution sera pilotée par les objectifs intermédiaires (cf. figure 3.1).

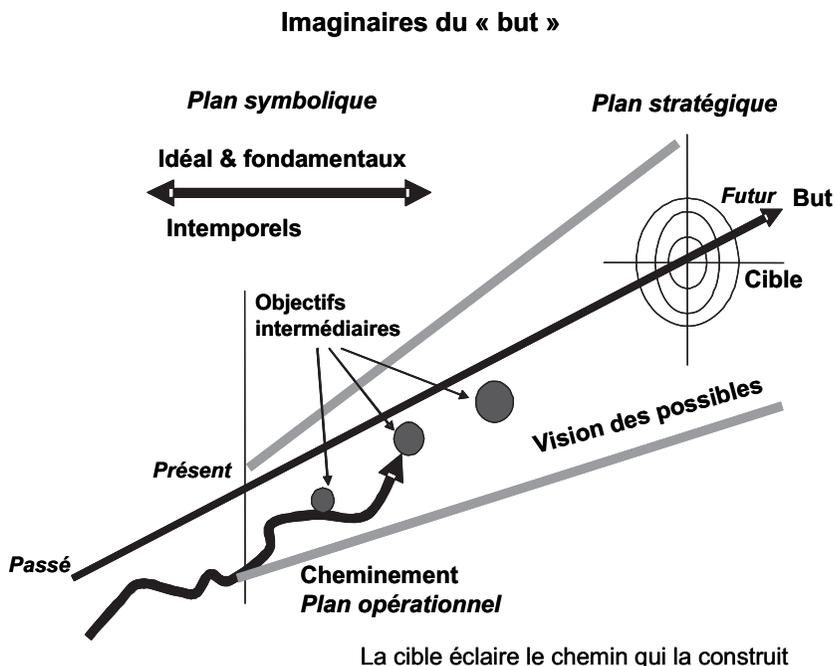


Figure 3.1 But, vision et cheminement

Chacune des étapes de l'élaboration du projet de vie va interroger nos valeurs, nos héritages, nos itinéraires et nos systèmes de croyance dans différents plans de vie. La profondeur de ce questionnement évoluera dans l'amplitude de temps comme dans la finesse des questions. L'étude des scénarios archaïques, profondément enfouis dans l'inconscient, ne s'aborde que dans des situations à caractère pathologique et dans le cadre d'un accompagnement adéquat (psychothérapie) (cf. figure 3.2).

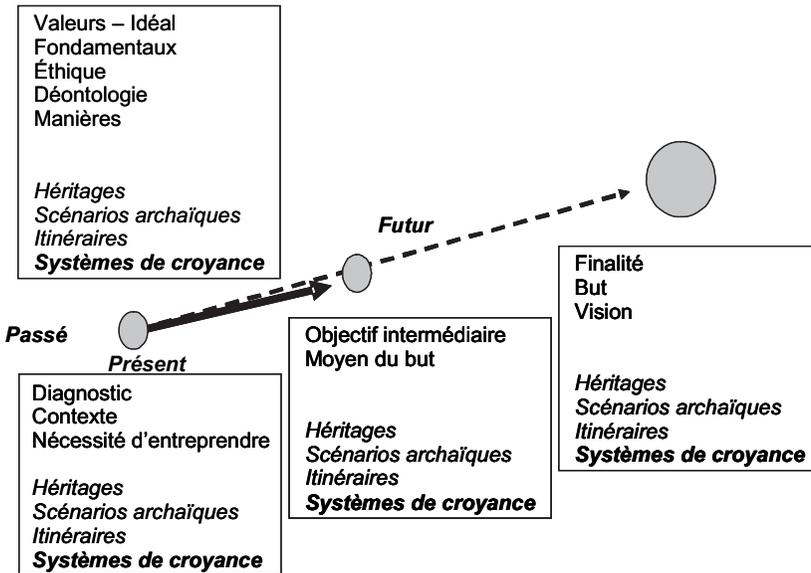


Figure 3.2 But, vision et chemin

La formalisation du projet va créer l’ancrage dans le temps et assure ainsi sa mise en œuvre. L’évaluation du projet, dans le cadre d’une revue, permettra de s’assurer de la cohérence de ce nouveau projet avec ce qui a déjà été engagé auparavant, ou d’effectuer les adaptations requises.

3.1 Réaliser le diagnostic

Un bilan de la situation sur un ou plusieurs plans de vie va permettre d’identifier les risques propres à ces plans. Le bilan demande une collecte d’informations qui va par construction analytique poser le diagnostic. Cette collecte sera suivie d’un exercice de globalisation. La visualisation (déconstruction mentale de mise en perspective des différentes facettes du diagnostic) va générer la perception des liens de dépendances, les lignes de forces et les similitudes entre toutes ces facettes, dans un plan ou entre différents plans. Cette visualisation s’appuie sur une approche systémique dont nous verrons les principes en partie II et III, l’analyse de risques et la réalisation d’une synthèse orientée dans une logique d’actions.

3.1.1 Collecte des informations

Le diagnostic va porter sur la situation présente, le passé et le futur suivant les rubriques situées au centre de la figure suivante (cf. figure 3.3).

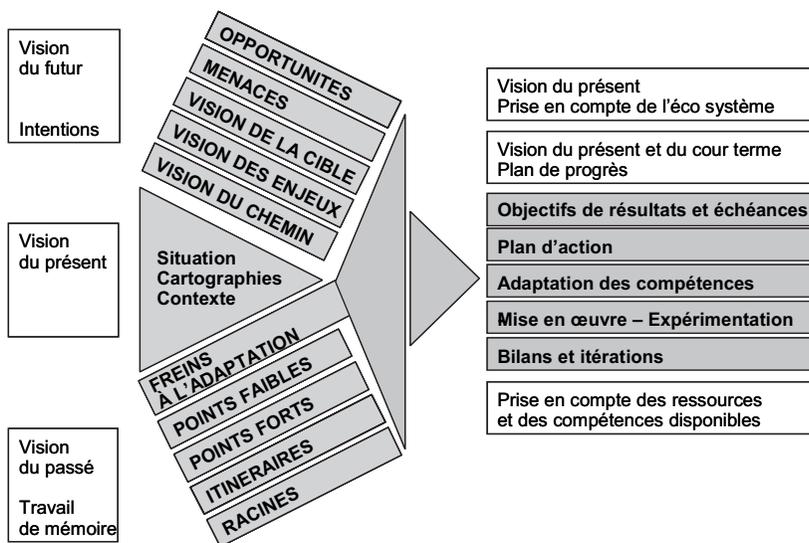


Figure 3.3 Diagnostic présent passé futur (PPF)

Cette carte condensée des différentes actions à engager pour formaliser le projet inclut les trois grandes phases de diagnostic, de création de la vision du futur et de mise en projet opérationnel (côté droit). Une vingtaine d'actions élémentaires sont à prendre en compte pour chaque plan de vie. Un bilan global peut demander une centaine d'actions, ce qui est excessivement lourd, surtout pour un début. Un tableau simplificateur permettra de faciliter la tâche.

La réalisation d'un diagnostic est un exercice de modélisation de la réalité qui permet de construire des représentations (ou visions) du présent, du passé et du futur. Il faut distinguer la vision du futur en termes de risques (opportunités et menaces), qui font partie du diagnostic, et la vision du futur en termes de but et d'objectifs. Définir un but de projet personnel nécessite de l'ancrer dans une histoire, dans un sillon. L'analyse du passé aide à définir le but. Cependant, réaliser un diagnostic pertinent, efficace et efficient demande à connaître, sinon le but, une intention de futur. À la différence d'une vision du futur, construite et partageable, une intention de futur est un désir de futur possible, une tension non nommée qui crée le mouvement. L'action est réursive. On écrit les manuels d'histoire en fonction de l'utilisation politique que l'on veut en faire !

Le tableau 3.1 va identifier les étapes principales de la réalisation du diagnostic. Le tableau simplifié est focalisé sur un plan de vie (dans le cas évoqué : le plan de vie professionnel) et la colonne de gauche est réservée aux autres plans de vie sur des aspects qui entrent en résonance avec le plan principal.

Tableau 3.1 Étapes de réalisation du diagnostic

Étape	Éléments de diagnostic	Plan professionnel	Autres plans de vie
Situation présente	Points forts		
	Points faibles		
	Analyse concurrentielle		
	Analyse du marché		
	Domaines de compétence		
Historique	Dernières périodes fastes (points forts) et périodes en creux (points faibles) sur 10 ans		
	Lignes fortes de l'itinéraire		
	Racines (formations)		
	Héritages (parents, mentors, etc.)		
	Analyse des crises vécues		
Futur à 5/10 ans	Menaces		
	Opportunités		

Cette analyse doit être concise et recensera un nombre limité d'informations (trois à cinq par cases).

3.1.2 Caractérisation du système de valeurs

Suite à ce premier travail de collecte de données, il peut être très utile de rechercher, au-delà des faits et analyses, les intentions profondes qui ont guidé la personne. Cela peut être réalisé à l'aide de la méthode de questionnement des « 5 pourquoi » consécutifs. On va distinguer les valeurs fondamentales (intemporelles) et les valeurs cibles stratégiques. Dans le tableau 3.2 rempli à titre d'exemple, c'est à chacun d'inscrire ses propres valeurs stratégiques et fondamentales.

Tableau 3.2 Système de valeurs

Valeurs	Exemples de valeurs (à titre indicatif)	Déclinaison sur le plan professionnel	Déclinaison sur les autres plans de vie
Valeurs fondamentales	Respect de soi et des autres	Fort	Fort
	Humanité, altruisme		Fort
	Altérité, diversité		Moyen
	Non-ingérence ou devoir d'ingérence	Non-ingérence Fort	Devoir d'ingérence Moyen
	Disponibilité	Faible	Forte
	Tenue des engagements	Fort	Moyen
Valeurs stratégiques	Pouvoir	Moyen	
	Autonomie financière	Moyen	
	Réussite (compétence)		Fort
	Réussite (résultats)	Fort	
	Droits et devoirs	Fort	Fort

3.1.3 Analyse des risques

L'analyse des risques s'effectue avec la même méthode que dans l'entreprise : élaboration de la stratégie racine⁷. Il faut identifier les risques majeurs ainsi que les situations de crises potentielles sur un horizon de cinq à dix ans. Le risque est la probabilité qu'une menace se concrétise ou qu'une opportunité ne se réalise pas.

3.1.4 Réalisation d'une synthèse

Le croisement de ces informations va donner la possibilité de construire une synthèse de diagnostic orientée vers une logique d'actions (*cf.* tableau 3.3).

7. Jean-Claude Serres, *Manager dans l'incertitude*, AFNOR, 2006, p. 104.

Tableau 3.3 Diagnostic forces faiblesses opportunités menaces (FFOM)

	Points forts	Points faibles
Opportunités	<ul style="list-style-type: none"> - Identification des contextes à rechercher - Identification des actions à conduire et des compétences à développer 	Identification des points à renforcer
Menaces	Identification des plans B à mettre en œuvre au cas où cela devient nécessaire	Identification des actions et des contextes à éviter

3.2 Élaborer la vision du futur

La phase de diagnostic nous fait plonger dans la réalité de la vie. Cette action n'est pas toujours des plus réjouissantes. La construction d'une vision du futur fait appel à nos désirs, à nos rêves. Elle se doit d'être attractive en termes de résultats et agréable à vivre. C'est une démarche de créativité pure qui doit déboucher à terme, peut-être, sur une innovation, une bifurcation ou au moins sur la concrétisation d'une partie de ces rêves.

La construction de la vision du futur se doit d'être large et d'intégrer tout ou partie des autres plans de vie. Cette vision du futur doit prendre en compte nos intentions profondes et nos désirs.

La formulation de cette vision en quelques phrases permettra d'initialiser la mise en projet pour donner du sens : les enjeux, l'orientation du projet et la justification des objectifs.

La vision du futur peut s'exprimer en termes de résultats à atteindre, en termes de valeurs à développer, comme en termes de chemins à suivre. La grille suivante (*cf.* tableau 3.4) permet de donner un peu de concret à cette vision du futur. L'application qui suit est propre au plan de vie professionnel.

**Tableau 3.4 Grille ADIR³ : adéquation développement intérêts rémunération
responsabilités risques**

Thème	Horizon	Vision
Adéquation du métier au marché	1 à 2 ans	Pérennité de la structure et de ma mission
	5 à 10 ans	Évolution possible de la mission et de la structure
Développement de compétences	1 à 2 ans	Compétences et points faibles qui fragilisent ma position
	5 à 10 ans	Compétences « invariantes » par rapport à l'évolution du contexte qui assureront mon employabilité de demain
Intentions profondes (motivations)	1 à 2 ans	Ce qui aujourd'hui me fait courir et donne du sens à mes engagements
	5 à 10 ans	Ce qui pourrait évoluer dans mes différents plans de vie et qui pourrait avoir un impact sur mes engagements professionnels
Rémunérations (+ rémunération cumulée)	1 à 2 ans	Rapport de force entre mes gains et mes dépenses
	5 à 10 ans	Évaluation de mon objectif de gain cumulé sur une tranche de vie (incluant les rémunérations effectives ainsi que les investissements en formation garants des rémunérations de demain)
Responsabilités	1 à 2 ans	Situation et objectifs
	5 à 10 ans	Évolution de ces objectifs
Risques (prise de)	1 à 2 ans	Évaluation de la situation et des aspirations à prendre des risques
	5 à 10 ans	Évaluation de ce qui peut évoluer

3.3 Mettre en projet

Le projet pour vivre et se développer doit être formalisé et rendu communicable. Le projet personnel est très souvent la dernière des priorités dans le tourbillon des urgences quotidiennes. Ce qui va garantir son succès est la force d'ancrage dans l'inconscient. Ce sont les événements et les personnes à qui on a communiqué ce projet qui vont le faire avancer.

La qualité et la profondeur de la formalisation du projet puis la communication large et régulière d'un projet personnel vont être les meilleurs garants de la réussite et cela va réduire d'autant les efforts de pilotage. On peut noter que le projet vivant avance souvent plus vite que ce que l'on a prévu. Les opportunités surgissent car nous sommes devenus attentifs à les détecter, à les accueillir. D'autres, informés de notre projet, nous aident à les percevoir. Il est souhaitable de pouvoir les prendre au vol même si l'on n'est pas encore prêt. C'est en cheminant que l'on se heurte aux réalités concrètes du projet. L'expérimentation et le travail aux limites de compétence deviennent une source de progrès et de concrétisation rapide.

La mise en forme précise dépendra de la méthodologie choisie (partie II) et de la nature du changement à conduire (partie III).

3.4 Évaluer le projet

La mise en projet va conduire à sa validation. La personne va s'engager effectivement dans la réalisation du projet, qu'il soit purement individuel ou collectif. D'autres personnes vont peut-être l'aider dans cette réalisation (accompagnement, soutien, formation, etc.).

Cette validation sera effectuée dans le cadre d'une revue des plans (questionnement sur la cohérence et les impacts sur les différents plans de vie, adaptations éventuelles et allocation des ressources).

Cette étape essentielle sera d'autant plus fiable et pertinente que le projet aura été évalué auparavant. La communication du projet à des tiers proches et éloignés apportera des éclairages différents, des regards critiques, des pistes d'ouverture qui faciliteront le lancement effectif et la force de l'engagement.

3.5 Projets de vie non professionnels

Les projets personnels non professionnels ne bénéficient pas souvent d'une démarche équivalente à celle d'un projet professionnel. Ce manque de professionnalisation (mise en projet, formalisation, communication) fait qu'ils sont défavorisés dans leurs déroulements voire disqualifiés par rapport aux autres. Il paraît nécessaire et même vital d'équilibrer ses différents plans de vie via des mises en projets parallèles de même puissance méthodologique.

3.5.1 Plan de vie personnel

Si le profil de vie sur le plan professionnel est plutôt celui du « lièvre » et si par compensation les autres plans de vie sont dans un profil plus « tortue », ces derniers ne bénéficieront pas du même éclairage « médiatique ». Les « petits projets », éloignés de la pression « positive » du changement valorisés par les proches, les partenaires professionnels et les médias de la société, devront être d'autant plus élaborés et formalisés pour rivaliser à force égale. Cette problématique se pose davantage en début et milieu de vie. En effet, plus la vie se déroule, plus l'on prend conscience de la force et de la sérénité que procure la convergence des plans de vie sur les valeurs fondamentales et stratégiques.

3.5.2 Plans de vie conjugal et familial

Nous constatons régulièrement des jeux triangulaires catastrophiques. Le premier est le triangle : finance (surendettement) – professionnel (situation d'échec, chômage) – conjugal (séparation). Quel que soit le pôle qui initialise, le risque de détérioration rapide des deux autres pôles est très important. Quand on mesure l'importance des périodes de « crises » professionnelles sur une durée de quarante ans (chapitre 1), il paraît essentiel de se protéger de ces jeux triangulaires en cascade.

Le deuxième jeu triangulaire est la dégradation en cascade des systèmes de relation qui peuvent conduire à un isolement sociétal : dégradation des relations professionnelles – dégradation des relations familiales – dégradations des relations sociales (amis, etc.).

La dégradation des relations conjugales perturbe la vie scolaire et quotidienne des enfants, ce qui va avoir pour conséquence un accroissement de tensions, de dépenses d'énergie inutiles dans une spirale qui épuise et qui conduit à l'échec.

D'autres contextes sont aussi propices à des dégradations relationnelles : ce sont paradoxalement les contextes de réussite. La réussite de l'un stimule la dynamique de vie des autres, dans un premier temps. Mais, à la longue, cela peut conduire à l'effet contraire et à la dévalorisation des autres. On pourra faire un rapprochement avec les phénomènes de résilience de groupe (partie III). Quand l'un des conjoints est « profil tortue » alors que l'autre est « profil lièvre », il va être conduit à vivre en « crabe », sans savoir où il va, sur différents plans de vie. Ce conjoint va subir la pression culturelle du « changer, c'est vivre et s'adapter dans le monde d'aujourd'hui » alors que ses valeurs seront peut-être celles de la permanence et de la richesse relationnelle. Il va

donc subir la loi du changement sans l'ancrer dans une finalité, une vision du futur donnant du sens à l'effort demandé.

Quand on regarde les statistiques, s'engager pour la vie dans une relation à deux est devenue une illusion. Cela n'en reste pas moins un idéal de vie qui peut être très respectable et souhaitable. Mais la réalité est tout autre. Pour converger vers cet idéal dans un environnement déstabilisateur qui prône le changement et conduit à l'infidélisation croissante des relations, nous devons prendre l'initiative, anticiper et « manager » la relation au même titre que la vie professionnelle. La recherche et la réalisation d'une relation fidèle dans le temps passent par une démarche ago-antagoniste. Un engagement de « fidélité pour la vie » n'a plus de signification concrète aujourd'hui s'il est déconnecté d'un regard nouveau : celui d'une fidélité libre et choisie, d'une fidélité qui se construit (se reconstruit) jour après jour. Alain Etchegoyen⁸ préconise de manager l'infidélité pour risquer la fidélité.

Les facteurs de déstabilisation peuvent être repérés, contrecarrés et anticipés dans les différents plans de vie si l'on généralise le principe du management de soi et de ses relations aux autres, si on l'applique collectivement aux différents plans de vie. La fidélité est d'abord celle du respect de ses engagements personnels et de son système de valeur qui peut inclure le respect de ses engagements vis-à-vis des autres, dans la durée, dans une durée exprimée, partagée voire contractualisée.

L'engagement conjugal à vie peut être considéré alors comme une valeur fondamentale, une intention profonde ou un simple souhait. L'essentiel est de manager sa relation à l'autre dans un espace-temps porteur d'une confiance réciproque durant cette tranche de vie choisie. Cette fidélité relationnelle libre et choisie peut être alors revivifiée, recalibrée dans le cadre de projets de vie successifs. La fidélité à ses engagements ne va pas de soi. Elle se gagne chaque jour mais une remise en question quotidienne n'a pas de sens. Il est nécessaire de se donner du temps, de la durée dans un engagement ferme pour pouvoir construire ensemble et aussi se construire soi-même. C'est une prise de risques qui justifie l'usage du concept de « manager ses engagements ». La vie conjugale pourrait être conduite et « managée » par des projets de vie successifs (quinquennaux par exemple) validant un engagement respectif sur cette durée.

8. Cf. Alain Etchegoyen, *La force de la fidélité : dans un monde infidèle*, A. Carrière, Paris, 2004.

4

Retour d'expérience personnel **Sphère corporelle**

Les apports contenus dans ce livre ne sont pas issus de théorie mais de la pratique et de l'expérience personnelle. L'explicitation de certains points de mon vécu permettra sans doute de comprendre quelques liens et de donner de la matière à certains contenus plus conceptuels. Elle est en congruence avec les propos de la dernière partie. L'expérience qui suit donne un exemple de petits projets accessibles et apportant quelques résultats attractifs.

Il s'agit d'une mise en récit d'une problématique banale de prise de poids. Une prise de recul permettra de faire lien entre les grandes problématiques et les petits accros du quotidien.

4.1 Changement de régime alimentaire : chronologie des événements

Une prise de médicaments non adaptés durant une courte période et l'effet psychologique qui s'est ensuivi m'ont conduit progressivement à un désinvestissement de mon corps. Malgré une augmentation anodine de poids régulière,

années après années, j'ai continué à pratiquer mon activité sportive habituelle. Les inconvénients de la prise de poids ont été compensés par une pratique régulière du sport, tout en étant attentif à me protéger (pratique sportive en mode d'endurance et non en mode de résistance). Jusqu'au jour, où mon médecin traitant m'a judicieusement posé la question : « Jusqu'où pensez-vous laisser augmenter votre poids ? » Il m'a donné rendez-vous un mois plus tard pour parler diététique.

Le questionnement a très rapidement fait du chemin dans ma tête. J'ai pris conscience de la question « jusqu'où ? » et du délai « un mois ». Simultanément, j'ai lu un article du *Monde* concernant des centaines japonais qui faisaient de la compétition (course à pieds) et pour qui la prise de poids n'avait pas de lien avec le cumul des ans. Ma fille m'a parlé d'un régime à base de protéines qu'elle a suivi avec de bons effets. J'avais déjà le projet bien inscrit dans ma tête d'écrire ce livre sur l'agilité. Question de congruence, question de simultanéité pour une remise en question significative ?

► Regard méthodologique

Un problème qui n'existe pas, qui n'est pas conscientisé par un individu peut être pourtant l'objet d'une communication et d'une vitalité très importantes pour les autres. Parler, mettre en mot, communiquer un problème ou un projet est une source de cristallisation de ressources, d'informations et d'accélération de la mise en action.

Deux jours plus tard, j'ai pris la décision d'agir sans attendre le prochain rendez-vous médical. J'ai décidé de perdre du poids de manière significative mais sans objectif précis, dans une logique d'expérimentation, et de constater à quel poids je pourrais descendre sans réduire pour autant mes activités sportives. Que cela ne me coûte pas trop et ne modifie pas mon mode de vie. Une forme de pari, de jeu en quelque sorte : est-ce que je peux perdre entre 6 et 10 kg en un mois, par exemple ?

► Regard méthodologique

Une décision d'action immédiate peut devenir un acte dangereux (pour la santé dans ce cas précis) si elle est associée à un objectif de résultat agressif et rigide dans une logique occidentale, déconnectée d'une approche écosystémique. Une décision d'expérimentation immédiate est mise en œuvre simultanément à un approfondissement du diagnostic (logique orientale Kaizen et amélioration continue).

Au bout de quelques semaines, j'ai tenu mes engagements de principe (perte de 10 kg à la visite médicale) puis descente très légère de 1 kg par mois durant le trimestre qui a suivi. Cela n'a rien d'extraordinaire : des milliers de

personnes s'engagent dans des actions de ce type pour perdre du poids ! Malheureusement, beaucoup retrouvent leur poids initial. La question est donc posée pour ma propre expérience.

► **Regard méthodologique**

Une action fondée sur l'autodiscipline ne dure pas dans le temps si elle ne s'inscrit pas dans une volonté supérieure et une remise en question du système de valeurs (valeurs fondamentales et valeurs stratégiques). L'action et l'autodiscipline requise ne pèsent plus par rapport aux enjeux supérieurs.

Je n'ai pas imaginé, au moment de ma prise de décision, les effets collatéraux et les gains induits bien supérieurs aux attentes initiales.

- Gains corporels
 - attention continue à l'évolution de mon poids pour arriver à deviner sans balance où j'en suis ;
 - gain en souplesse et récupération (descente de gros dénivelés sans gêne aux genoux, amélioration significative de mes aptitudes sportives) ;
 - redécouverte du goût et des parfums de certaines denrées alimentaires peu cuisinées ;
 - découverte du plaisir de se faire correctement à manger et de prendre une boisson chaude à la fin de chacun des trois repas même quand je suis seul.
- Gains affectifs
 - image complètement modifiée par les retours de mon épouse, enfants et amis ;
 - reprise en considération complète de mon corps : respect que « je » lui dois et que « je » dois aux autres à travers lui. Reprise de la confiance en moi et dans le futur que « je » peux vivre à travers ce corps.
- Gains cognitifs
 - volonté démultipliée de m'engager dans le projet d'écrire ce livre ;
 - attention et vigilance augmentées aux tout petits détails pour faire « bon du premier coup ».
- Gains relationnels
 - discussions, témoignages de partage d'expériences sur la problématique du poids ;
 - prise de conscience de nombreuses souffrances individuelles liées à ce thème.

► Regards méthodologiques

La motivation et la volonté de conduire un changement ne proviennent pas uniquement de l'enjeu et du problème à résoudre. L'action et les résultats collatéraux imprévisibles au départ peuvent devenir des facteurs motivationnels essentiels au succès de l'action, à sa pérennisation. Ceci est plus souvent le cas quand le chemin compte davantage que l'objectif.

Il est plus sécurisant et moins coûteux de traiter un problème dans un contexte sain et en anticipation que de le faire en situation de crise. L'agilité et la résilience globale de l'individu vont permettre d'adapter la montée en puissance, de commettre des erreurs facilement récupérables

Ce qui me paraît le plus important dans cette expérience c'est le grand écart qui existe entre la perception d'un projet et sa réalisation

Le grand écart de perception de l'effort à produire provient du regard des autres, de certains qui ne peuvent imaginer la facilité à réaliser le projet. Ils parlent de courage, de ténacité : rien de cela (sauf les premiers jours peut-être) mais plutôt du jeu, du pari, de l'amusement et pas vraiment une prise de tête sur ce sujet.

4.2 Prise de recul et regard fractal sur cette expérience

La philosophie, les méthodes et les outils du Kaizen que j'associe aux processus d'industrialisation mature des années 1990 ont réduit les excès de stock. « Le rebut est le secret sombre et honteux de toute production » (Zygmunt Bauman⁹). La réduction systématique des stocks et des encours a permis d'accroître l'efficacité des organisations et de la production dans les entreprises de manière significative. Cela a constitué et demeure un grand progrès. Ce sont aujourd'hui les fondations prérequis pour développer l'agilité. Cependant, il est indispensable de regarder les dégâts liés à une systématisation excessive de cette approche. Le juste à temps a aussi lancé des camions polluants sur les routes et dans les agglomérations. Trente pour cent circulent à vide pour ramener les contenants recyclés et l'approche écologique n'y trouve pas son compte. D'autre part, les entreprises sont devenues plus fragiles à la moindre perturbation des flux (intempéries, grèves, manifestations).

Vivre à son poids optimum ni trop gros (excès de réserve de graisse, rebut honteux) ni trop maigre (anorexie, fragilité) est une problématique de même nature. Il y a sa face positive et sa face négative.

9. Cf. Zygmunt Bauman, *Vies perdues*, « Manuels Payot », Payot, 2006.

L'excès de poids, analogue à un excès de stock, peut cacher ou être révélateur d'un déséquilibre dans un plan de vie (comme le stress par exemple).

L'excès de poids peut être aussi perçu comme un rebut lié à un processus alimentaire déséquilibré par rapport aux activités.

Mais nous ne devons pas oublier : la pression sociétale inverse conditionne l'individu à l'image stéréotypée de la « beauté » conduisant à la réduction de la variété, à la discrimination sociale, aux complexes psychologiques, à un jeunisme inadapté.

Nous pourrions aussi changer de niveau et analyser au niveau sociétal, comme le propose Zygmunt Bauman, la « production de rebuts humains ».

Notre société en crise, désorganisée, produit des exclus du système. Les souffrances sociétales, professionnelles, ou familiales sont les « rebuts » générés par les excès et les déséquilibres de nos modes de vies actuels.

La société de consommation génère ses excès de stockage (objets inutiles qui encombrant greniers, garages et habitations, photographies numériques et vidéos qui saturent nos ordinateurs et que nous n'avons pas le temps de regarder, de partager). La société de consommation génère ses rebuts communicationnels (consommation de communication à très faible contenu, passivité comportementale artistique et pauvreté de production artistique moyenne des individus).

Les outils, les méthodes et la philosophie du Kaizen (l'amélioration continue), comme ceux présentés dans *Manager dans l'incertitude*, peuvent contribuer à réduire les excès et rebuts dans différents niveaux et contextes organisationnels. Il ne s'agit pas, pour autant, de s'y fier aveuglément ou systématiser ce type de démarche. Ce sont des outils et des méthodes efficaces, au service de finalités, de valeurs et d'une éthique qui leur sont supérieures. En complément d'une philosophie de la Lean Production l'individu pourrait engager une Lean Consommation : consommation au plus juste, sans excès, sans rebut, sans gaspillage, pour un développement durable et responsable.

5

Réussir votre progression

Il est un temps pour comprendre les enjeux et le sens du propos. Le chapitre 1 en a été le pays d'exploration. Il est un temps pour comprendre la méthode et les moyens, c'est aussi celui de la conceptualisation. Les chapitres 2 et 3 en donnent des exemples. Puis, vient le temps de l'appropriation. Les retours d'expérience, l'analyse de pratique et la mise en récit comme en témoigne le chapitre 4 peuvent faciliter cette appropriation. Mais chacun de ces pays traversés à grande vitesse laisse sans doute, un goût d'incomplétude, de survol.

L'objet de ce chapitre 5 est encore d'une autre nature. Il s'agit d'un pays que l'on contourne trop souvent lors de nos différents voyages dans la connaissance. Au-delà de l'acquis, de l'accumulation, de la compréhension et de l'appropriation, se trouve le temps du faire, de l'agir. C'est un moment qui ne dispose que de très peu de temps. Il exige donc concision et incomplétude. Il est donc le temps de la frustration, du sélectionner, du trancher. De tout ce qui a été vu, parcouru, de tout ce qui a été interpellé, qu'est-ce qui va être mis en œuvre, qui va être pris dans la roue à cliquet de la vie quotidienne ?

Ce temps demande maturation, concentration et condensation pour aller à l'essentiel. Il est intime, personnel. Concision et immédiateté d'une mise en œuvre (compatible et indispensable à la maturation) induisent le succès.

Le temps de l'action est difficile. Il demande de passer de la mise en mots à la mise en actes. C'est celui de l'autodiscipline (la méthode des 5S), de la gestion du temps (l'action immédiate), de la mise en projet (partie II) ou de la récupération de crise (partie IV).

Ce qui suit est donné à titre d'exemple.

- Rendre la progression possible
 - Se donner du temps pour lire, synthétiser et expérimenter.
 - Chercher la concision et la focalisation sur peu de points simultanés (de trois à cinq).
- Comprendre l'organisation de l'ouvrage
 - Repérer les points qui peuvent devenir des appuis, des aides au diagnostic et à la mise en projet.
 - Se créer un aide-mémoire synthétique et opérationnel des points d'appui retenus.
- Expérimenter sur de petits projets
 - Dans un premier temps, chercher à expérimenter des outils, des mises en pratique avec les matériaux existants (informations disponibles, état de l'écoute de soi).
 - Laisser les objectifs macros dans le flou.
 - Se donner des objectifs de résultat (pas des objectifs de moyens) clairs et très modestes dans de petits projets (ampleur et échéance). Les questions difficiles relatives au sens se traiteront plus tard (dans la lecture du livre comme dans la vie quotidienne).
- S'engager à agir le changement
 - Agir tout de suite et régulièrement et fréquemment (voir procédure de récupération de situation de crise).
 - Agir à petits pas tout de suite et sans avoir vraiment besoin de temps pour cela.
- S'engager dans la durée
 - L'autodiscipline (à instaurer si besoin) est le fruit de la volonté. Elle se nourrit de visions de futur attractives et d'enjeux globaux significatifs.
 - Dans les situations de doute (fiabilité, rapport gain/ressources), oser le pari dans plusieurs expérimentations successives différentes sur une durée significative et contrôlée.

À ce stade de la lecture, quelle est votre mise en projet personnelle (cf. tableaux 5.1 et 5.2) ? Vous serez invité à effectuer à nouveau ce point en fin de partie II et de partie III.

Tableau 5.1 Synthèse management de soi

Plan de vie	Menaces et opportunités	Vision et objectif
Privé	Manque de temps consacré à mes petits-enfants	Se libérer trois mercredis par trimestre pour les consacrer à chacun d'eux à tour de rôle
Associations	Perte de contact avec les autres bénévoles	Participer aux réunions de bilans trimestrielles

Tableau 5.2 Synthèse pilotage

Date	Situation	Projets
Jan 2006	Plan de vie professionnel sur les cinq ans finalisé	Finaliser le projet d'écriture Adapter le plan de vie familial sur les cinq ans à venir
Jan 2007		

Partie II

Développer votre intuition cognitive

- Augmenter votre pouvoir de créativité et d'innovation dans le pilotage des actions, la réalisation des diagnostics et la conduite des actions.
- Accroître votre capacité à créer et à innover, indépendamment du contexte.
- Développer votre créativité intégrative, d'architectures et de systèmes d'idées organisées.
- Créer vos propres moteurs de créativité.

6

Accélérer les diagnostics

Le *Petit Robert* donne la définition suivante pour le terme diagnostic : « détermination d'un état, d'une maladie, d'après ses symptômes (cytodiagnostic, électrodiagnostic, radiodiagnostic, sérodiagnostic, sémiologie) ». Poser un diagnostic consiste à expliciter un écart entre ce qui est et ce qui devrait être (le problème), et à identifier les raisons qui ont conduit (ou qui pourraient conduire) à cet écart. L'écart est réel à ce jour ou possible dans le futur. Le diagnostic permettra d'agir pour réduire cet écart (la solution). Le diagnostic peut se réaliser suivant différents plans d'analyse. Le *Petit Robert* liste une suite de plans d'analyse dans le domaine médical.

Quand le moteur d'une voiture ne démarre pas, nous pouvons rechercher la cause suivant différents plans d'analyse : problème électrique, arrivée d'essence, arrivée d'air. Quand nous analysons dans un plan, nous faisons abstraction des autres, nous réduisons l'objet voiture à son moteur puis nous réduisons le moteur à son alimentation électrique. Un indice va guider notre cheminement intellectuel, le bruit du moteur qui tourne à vide est très particulier quand la bougie n'a pas d'électricité.

Quand on pose un diagnostic sur une problématique humaine ou organisationnelle, on est confronté à un diagnostic vivant, dynamique. Les facteurs et les indices de plusieurs plans d'analyse interagissent.

Réaliser un diagnostic vivant, impermanent, évolutif, systémique exige trois actions mentales distinctes : caractériser l'écart et son évolution (définir le problème), analyser suivant différents plans puis reconstruire mentalement les interactions entre ces différents plans pour réaliser une simulation mentale de la dynamique du diagnostic.

Une petite analogie va nous aider à concrétiser ce propos.

Imaginons un objet solide, en bois, en forme de cône tronqué par deux plans (cf. figure 6.1). Imaginons maintenant de projeter cet objet sur trois plans orthogonaux¹.

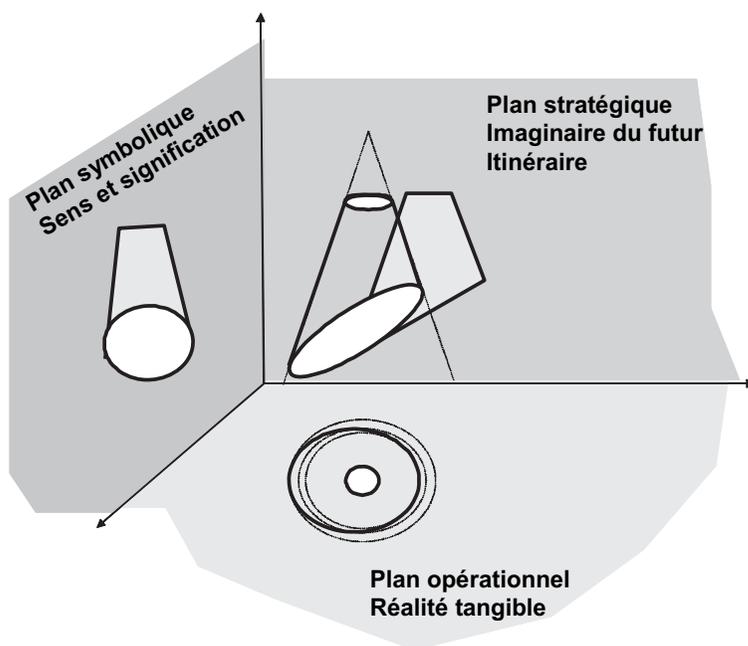


Figure 6.1 Représentation d'un cône tronqué

Sur le plan opérationnel, on peut observer une couronne excentrée délimitée par un petit cercle et un grand ovale.

Sur le plan stratégique, se projette un quadrilatère irrégulier, tandis que sur le plan symbolique, s'affiche un grand ovale surmonté d'un petit chapeau. La pratique du dessin industriel associant quelques règles de tracé permet au dessinateur de

1. Ces trois plans portent des noms qui auront une signification précise dans la partie III dédiée à la conduite du changement.

reconstruire mentalement l'image du cône tronqué réel à partir de la représentation codifiée des trois plans. L'opérateur sur sa machine pourra réaliser l'objet à partir de cette représentation. Ces trois plans permettent d'imaginer la forme de l'objet mais ne préjugent pas de son poids, de sa solidité, de son odeur, de sa matière, ou de sa température. L'objet réel a été réduit à trois de ses n propriétés.

Réaliser un diagnostic vivant demande de procéder de manière similaire : réduire l'objet du diagnostic sur n plans d'analyse et reconstruire mentalement l'objet réel et les interactions qui le produisent.

Nous sommes naturellement conduits à projeter sur les plans de compétence que nous maîtrisons bien et qui, par notre expérience, sont révélateurs d'indices pertinents.

Accélérer le diagnostic va consister à trouver des plans d'analyse plus efficaces que d'autres, à identifier les paramètres et indices pertinents. L'accélération d'un diagnostic demande peut-être plus de créativité que la recherche de solutions. Un problème bien posé est à moitié résolu !

Nous allons convenir de quelques conventions de terminologie.

La projection d'un objet réel sur un ou plusieurs plans réduit l'objet réel à une représentation mentale. Nous ne pouvons accéder à l'objet réel que par des représentations, des mises à plat, des explications. L'objet réel n'est pas accessible individuellement et collectivement.

Nos représentations mentales usuelles dans le plan de la réalité ne sont que des représentations très pauvres et trop simplificatrices dans certains cas. Leurs avantages sont l'économie d'énergie cognitive et la facilité à partager.

Construire une vision pénétrante (représentation fine) d'un diagnostic vise les réalisations successives des deux activités mentales suivantes :

- La déconstruction mentale réalise une vision pénétrante simultanée du plus grand nombre de plan d'analyse. Le but est de ne pas être pollué par une représentation trop pauvre sur un nombre limité de plans.
- La construction mentale réalise, dans un deuxième temps, le système des interactions entre ces multiples plans interactifs pour approcher au plus près l'objet réel : le diagnostic.

L'accélération du diagnostic sera produite par plusieurs facteurs :

- d'une part, l'utilisation de plans pertinents d'analyse, le travail collaboratif pour des analyses fines dans des plans spécifiques ;
- d'autre part, une autre forme de travail collaboratif beaucoup plus difficile pour recréer l'objet « diagnostic vivant et interactif » issu de ces plans d'analyse.

Cette deuxième forme de travail collaboratif s'appuie sur un partage de représentations sophistiquées et sur la créativité intégrative à plusieurs.

Les ressources et compétences nécessaires à cette forme de travail collaboratif seront explicitées en partie III (conduite du changement, écoute) et en partie IV (partage d'expérience).

Dans cette partie, nous allons nous concentrer sur les outils d'aide à l'accélération des diagnostics et des mises en œuvre d'actions efficaces, puis aux techniques de créativité.

Dans ce chapitre, je vais proposer des outils qui permettent d'accélérer le diagnostic par les modalités suivantes :

- identifier des plans d'analyses transverses aux problématiques ;
- faciliter l'activité de déconstruction mentale.

6.1 Déceler les modalités de communication

La phase de diagnostic démarre très souvent par de la communication. Comment analyser le discours ? Comment l'orienter ? Comment faire surgir l'information utile et l'implication de l'interlocuteur ?

Nous allons repérer quelques pistes permettant de détecter rapidement des difficultés de communication.

6.1.1 Vocabulaire

Le vocabulaire est une source majeure de nos incompréhensions mutuelles. Il y a des « mots valises » qui sont tellement connotés, chargés de significations personnelles qu'il devient nécessaire de ne plus les entendre pour essayer de comprendre ce qui se dit à travers eux. Quelques exemples : autonomie, communication, approche systémique, complexité, management.

Une technique très simple consiste à faire reformuler ce qui est dit sans utiliser le terme ou si besoin définir un nouveau terme.

Un exemple de déconstruction mentale peut être donné avec le terme « sens ». Quand on entend ce mot, la signification que l'on va lui donner va dépendre du contexte et des autres mots qui l'entourent.

Exemple

L'utilisation du mot « sens » n'a pas la même signification dans « sens giratoire », « plaisir des sens », « bon sens », « le sens des affaires ».

Réaliser une déconstruction mentale dans ce cas consistera à visualiser mentalement toutes les significations possibles sans faire de choix, en laissant flotter les différentes possibilités d'interprétation. Il est fort probable que, dans une conversation à plusieurs, chacun à partir d'un même contexte externe mais en fonction d'une carte mentale particulière interprétera le terme d'une façon singulière.

6.1.2 Sémiotique

Au-delà des mots, nous avons à analyser les phrases et le discours. L'approche sémiotique nous aide à discerner comment ce qui est dit se dit, quelle est la structure du discours, comment est organisée la logique, quel est le type d'intelligence mise en œuvre (déductive, inductive ou encore introspective).

Dans le champ du diagnostic, l'analyse des modalités de raisonnement est essentielle. Nous allons réfléchir à plusieurs niveaux, ici au niveau de la forme, plus loin avec l'utilisation d'un modèle très efficace : le carré sémiotique.

6.1.3 Quantificateurs

Pour mémoire, la détection et les questionnements autour des quantificateurs et qualificatifs est très efficace pour préciser ou faire préciser ce qu'il faut réellement entendre. Que se cache derrière les qualificatifs « on », « ils » ou les quantificateurs « toujours, jamais » ?

6.1.4 Causalités non justifiées

La détection de causalités non justifiées alors que l'on a affaire à une simple corrélation ou un effet du hasard mérite vigilance. Par exemple, il n'y a pas de lien direct entre le nombre d'accidents et la réduction de la vitesse. Un ensemble de facteurs a été mis en résonance par cette action très efficace. On ne peut observer qu'une corrélation globale positive entre la réduction de la vitesse et le nombre de victimes.

6.1.5 Lectures de pensée

Une autre forme est la détection d'une interprétation de pensée non justifiée. Revenir aux faits, à ce qui a été dit mot à mot aide à sortir de ce piège d'interprétation sans données.

6.1.6 Canaux de communication

Pratiquée avec les acteurs d'une organisation, l'analyse des canaux de communication utilisés de manière préférentielle par chacun des acteurs conduit très rapidement à des éléments de diagnostic (15 minutes !)

La méthode proposée a été construite (*cf.* tableau 6.1) en croisant une approche sociologique – la gestion de projet – et une approche psychologique tirée de la programmation neurolinguistique (PNL).

- Quelle est notre façon de définir un projet ? Privilégions-nous les enjeux, les moyens à mettre en œuvre (le comment) ou les solutions ?
- Quel est notre mode de communication habituel ? Préférerons-nous les images, les phrases ou sommes-nous plus sensibles aux ressentis, aux sensations ?

Tableau 6.1 Canaux de communication

	Visuel VOIR Couleurs schéma films	Auditif ENTENDRE verbe phrase son	Kinesthésique SENTIR Toucher, sensations de mouvement
Les ENJEUX du projet, les risques, les impacts	<ul style="list-style-type: none"> – Complexité – Matrice des relations entre causes et problèmes 	<ul style="list-style-type: none"> – Simplicité scientifique et rationnelle – Objectifs, rentabilité 	<ul style="list-style-type: none"> – Motivation – Sens de l'important et de l'urgence
La représentation du voyage COMMENT faire ?	<ul style="list-style-type: none"> – Le planning – La méthode PERT² – Les liens, contraintes et interdépendances 	<ul style="list-style-type: none"> – Liste des actions avec les échéances associées – Approche séquentielle 	<ul style="list-style-type: none"> – Expérimentation – Implication – Action immédiate
La cible : quelle SOLUTION choisir ?	<ul style="list-style-type: none"> – La carte – Le schéma de la solution – L'approche globale 	La description de la solution par une procédure ou une check-list	<ul style="list-style-type: none"> – Agir d'abord – Construire la maquette, pour voir, toucher du doigt

2. La méthode PERT est une technique de recherche du chemin critique pour réaliser les tâches d'un projet dans un minimum de temps.

Le croisement de ces critères donne une matrice à neuf cases qui constituent neufs canaux de communication. Quelques indications permettent de se situer plus facilement dans chacune des cases de la matrice. Toutefois, nous ne communiquons pas sur un seul canal mais sur plusieurs. De plus, le mode de communication peut dépendre de notre interlocuteur et de notre capacité à nous adapter à son comportement. Mais nous avons des modes privilégiés, qui nous sont plus usuels.

- La ligne ENJEUX croisée avec la colonne SENTIR ne protège pas du stress.
- La ligne COMMENT croisée avec la colonne VOIR prédispose à une prise de distance avec le temps.
- Les lignes COMMENT et SOLUTION croisées avec les colonnes VOIR et ENTENDRE facilitent la prise de distance en général et améliorent la protection personnelle.

La recommandation générale est d'utiliser différents canaux de communication à la fois pour être efficace dans la communication et se protéger du stress.

6.2 Déceler les systématisations

Derrière les multiples demandes explicitées, il est très souvent utile de déconstruire ces demandes pour aller chercher plus loin et comprendre les besoins profonds, déceler en quoi et comment demande et demandeur sont en interaction.

Nous naviguons souvent entre problème et solution, sans formalisme et sans pouvoir connaître précisément les racines et les fondements de l'action à engager. Les quatre outils proposés ci-dessous sont une sorte de filtre à l'information entrante permettant d'enrichir cette information, d'impliquer le demandeur dans l'action ou, enfin, d'identifier mieux les besoins profonds. Il s'agit des principes ou approches suivants :

- « toujours plus de la même chose » ;
- « boomerang » ;
- « nénuphar » ;
- « carré sémiotique ».

6.2.1 Toujours plus de la même chose

Différencier problème et solution n'est pas toujours facile. Bien souvent, nous pensons le problème en termes de solution. Nous ne prenons pas le temps de lister les freins principaux, créateurs du problème. Nous ne prenons pas le temps de valider l'importance réelle de chacun de ces freins. Nous identifions trop rapidement les causes et les solutions immédiates pour parer au plus pressé. Une pratique régulière de ce type de comportement conduit bien souvent à uniformiser, à radicaliser les champs d'action pour améliorer la situation. Il y aura « toujours davantage besoin de la même chose ». Par exemple, on aura besoin de plus d'armoires de rangement sans prendre en compte la nécessité de classer autrement, d'archiver ou de trier et de jeter. On demandera plus de ressources (hommes, surfaces, équipements) avant de chercher à améliorer la disponibilité des moyens existants. Notre culture occidentale, tournée vers l'extérieur, nous pousse à acheter plutôt qu'à faire par nous-mêmes, à inventer autre chose plutôt qu'à apprendre comment cela fonctionne (culture occidentale ou spécificité française ?).

Si nous disposons de ce filtre en représentation mentale, nous pouvons facilement prendre le contre-pied de la demande en posant la question : « Que faut-il faire pour prendre moins de cette ressource ou pour chercher une piste dans une direction opposée à celle proposée ? » Les situations radicales sont souvent le fait de spécialistes. L'informaticien ou le passionné de bureautique cherchera toujours plus de solution informatisée. Et celui, dont le frein est la maîtrise des outils bureautiques, recherchera des solutions « papier ».

Vouloir faire avec ce dont on dispose avant de chercher à acquérir des moyens supplémentaires est un principe important. Cela consiste à choisir l'état optimal avant l'état idéal. Dans le même état d'esprit, une autre attitude est très utile : agissons sur ce que l'on maîtrise avant de vouloir agir par influence.

L'idée principale est de commencer par améliorer l'existant à travers ce que je maîtrise. Après, il devient plus facile et plus sûr de définir précisément ce qui se révélera indispensable d'acquérir en plus. Cette « expérimentation » sur le terrain rapproche le diagnostic de la réalité et permet de qualifier les approches théoriques. Cela évite de se tromper de cible et de croire aux solutions miracles venant de l'extérieur.

6.2.2 Boomerang

Quand on cherche à agir par influence, par une demande d'action des autres, c'est bien souvent dans le style du transfert de la « patate chaude » : « Ce n'est

pas mon problème mais ton problème : à toi de le résoudre. » Si nous adoptons mentalement une vision systémique ou holographique de la situation, nous pouvons chercher des pistes rendant le demandeur partiellement acteur ou cause du problème qu'il rencontre. En effet, beaucoup de situations sont tellement « processus dépendants » qu'il est bien rare de trouver un demandeur sans lien de cause à effet avec le problème qu'il pose. Avoir une approche « boomerang » consiste à chercher à impliquer le demandeur dans l'action de correction. Cette technique a un effet très bénéfique : il n'y a plus un seul acteur responsable de trouver une réponse. Cela implique de travailler ensemble à résoudre le problème : c'est plus efficace et plus motivant. Nous pouvons constater une radicalisation de l'aspect « situation de boomerang » dans le cas où le demandeur est la cause principale ou importante du problème justifiant la demande. C'est parfois le cas quand une personne maintient un gros décalage entre ce qu'elle dit et ce qu'elle fait.

6.2.3 Nénuphar

Vous avez tous, un jour ou l'autre, eu à répondre à la question : sachant qu'un nénuphar double de surface chaque jour, combien de temps... ? Nous avons été entraînés, sans doute, par le calcul mental, à avoir une bonne intuition de la proportionnalité. Nous savons réagir à temps quand un phénomène évolue régulièrement. Mais nous ne savons pas nous construire facilement une représentation mentale des évolutions exponentielles. Par exemple, nous ne savons pas facilement donner une réponse au problème suivant :

Prenez une feuille de papier, pliez-la en deux, puis encore en deux et ainsi de suite. Nous avons une progression géométrique de 2^n . Sans se poser la contrainte de faisabilité liée à la dimension de la surface du papier, combien de fois faut-il plier la feuille pour :

- avoir une épaisseur de 1 mètre ?
- atteindre la hauteur de la tour Eiffel ?

(Respectivement treize et vingt-deux plis pour une feuille de 0,11 mm).

Pour revenir à notre propos, nous avons de temps en temps du mal à apprécier l'évolution de la gravité d'un problème par rapport à la vitesse de correction que nous mettons en œuvre. Nous avons aussi quelquefois du mal à dimensionner l'effort de correction, face un problème éphémère.

D'une manière chronique, l'adaptation de nos méthodes de travail (plutôt linéaires) n'est pas synchrone avec l'évolution des nouvelles technologies davantage exponentielles. Les exigences de performance pour la prise d'une

nouvelle fonction sont de plus en plus demandées dans des délais très courts. Or, nous avons en tête plutôt une représentation d'amélioration progressive, continue, renforcée par l'influence des méthodes orientales. Que faire pour accélérer le changement ? Nous aurons plusieurs possibilités d'amélioration :

- vitesse de réalisation d'un diagnostic incomplet ;
- prise en compte des interactions des facteurs et des impacts (dynamique systémique chaotique) ;
- rapidité des actions et d'obtention des premiers résultats ;
- rapidité des corrections (principe d'incomplétude, erreurs systématiques).

Carré sémiotique

Le modèle du carré est un outil qui permet de trouver la structure interne du discours, d'identifier les dérapages de logique.

Ce carré peut être représenté par la figure 6.2.

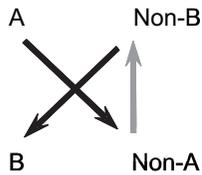


Figure 6.2 Carré sémiotique

Deux propositions logiques [« A » entraîne le rejet de « non-A »] et [« non-B » entraîne l'acceptation de « B »] sont enchaînées par un lien implicite, non justifié et illogique : [« non-B » étant perçu équivalent à « non-A »]. Ce type de glissement est souvent fréquent dans l'analyse des discours et des écrits. Ce modèle permet d'identifier une **opposition** apparente (modèle binaire) et de la transformer en une **aposition** plus recevable. L'opposition de l'urgence à l'important en constitue une première mise en pratique (cf. figure 6.3).

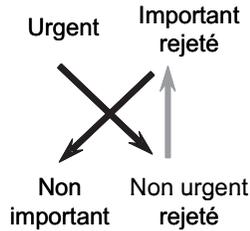


Figure 6.3 Carré sémiotique urgent/important

► Au nom de l'urgence, nous ne traitons pas ce qui est non urgent, ce qui donne, par refus de prise en compte de l'important, de ne traiter que le non-important.

L'identification de ce type de dilemme est très fréquente. Le constat qui apparaît est : l'urgent l'emporte tout le temps et je ne traite jamais l'important. Que pouvons-nous faire ? Détecter, communiquer et faire changer la représentation mentale de ce dilemme si on veut progresser. L'exemple pratique est le suivant :

- La première proposition consiste à apposer urgent et important. Comment rendre urgent l'important ? Dans le cas où l'important n'a pas de butée réelle (amélioration continue, veille technologique, etc.), nous pouvons le segmenter en tâches élémentaires hebdomadaires ou mensuelles. La tâche élémentaire à traiter dans la semaine (n) sera la tâche prioritaire du lundi matin ($n + 1$) suivant si elle n'a pu être traitée en semaine (n).
- La deuxième proposition concerne une tâche importante, ayant une butée fixe : rapport de fin de mois, bilan, etc. C'est une tâche qui deviendra effectivement urgente en fin de période si elle n'est pas traitée avant. Dans cette situation, la charge de travail non lissée sera telle que toute urgence « quotidienne » de cette fin de période ne pourra pas être traitée. Dans ce cas, nous pouvons comparer une charge « d'urgences quotidiennes » du jour j avec la charge « d'urgences quotidiennes » de la fin de période. Nous pouvons alors répartir tout le long de la période un temps équitable pour traiter toutes les urgences.

Une deuxième application du carré sémiotique très fréquente est la suivante (cf. figure 6.4) :

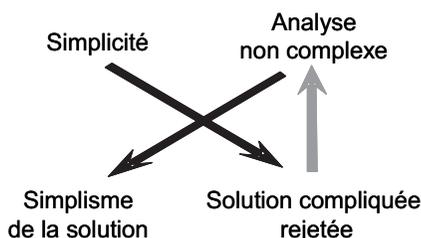


Figure 6.4 Carré sémiotique simplicité/complexité

Les managers, les ingénieurs, les responsables de grands groupes, submergés d'informations, soumis à trop de pression, ne lisent plus les ouvrages scientifiques et rejettent les approches conceptuelles. Ils cherchent la pratique et le terrain. Ils sont pragmatiques et veulent du concret.

Nous savons que transmettre des concepts n'est pas très efficace sur le plan pédagogique. Les cours magistraux en ont largement fait la démonstration. Les tenants de la pédagogie pour adultes favorisent les principes de la redécouverte, de l'expérimentation pas à pas. Les adultes ont des potentialités sous-utilisées qu'une pédagogie de type humaniste ou fonctionnaliste va réactiver.

Les longues heures de la scolarité et de l'enseignement supérieur ont éloigné les futurs adultes de la conceptualisation.

Ces points de vue conduisent naturellement les intervenants à jouer le rôle de tuteur, de « coach » laissant l'acteur se révéler à lui-même. C'est une forme de pensée unique qui prévaut dans la pratique des formateurs comme dans la demande des stagiaires et de certains prescripteurs, tandis que les dirigeants et managers opérationnels restent demandeurs de solutions recettes mobilisant le moins longtemps possible les stagiaires et apportant des réponses immédiates à leurs besoins.

Le praticien, l'opérationnel rejettent l'abstrait car ils n'en comprennent pas le sens, l'utilité, l'application. Ils rejettent la théorie car trop réductrice et trop éloignée de la problématique terrain. Par glissement sémantique, ils rejettent toute formulation conceptuelle.

Ce qui est concret est ce qui se comprend bien. Abstrait s'oppose à concret.

Ce qui est factuel s'oppose à concept, à modèle, à théorie. Les faits sont tangibles et observables à l'inverse des opinions.

Un concept est une idée qui permet de construire un modèle, de représenter une situation ou une théorie. Les concepts peuvent être produits par des

scientifiques pour bâtir des théories. Le théorème de Pythagore, un concept concret pour un mathématicien, peut être abstrait pour un collégien.

Un concept peut aussi être une modélisation issue des analyses de pratiques pour expliciter un savoir-faire, une compétence. Ce modèle issu du terrain n'a aucune valeur scientifique. Il n'étaye pas une théorie. Il est un élément de langage partagé entre initiés ou utilisé pour initier un nouvel acteur. Il a pour finalité une meilleure capacité de discernement. Élaborer des RMCS (représentations mentales complexes synthétiques) est une modélisation, une conceptualisation arbitraire mais très efficace pour condenser un volume d'informations très important. C'est une approche pragmatique pour transformer la réalité en minimisant les erreurs de représentation.

Ce mode de conceptualisation (ou pratique de la pensée complexe) relève d'une approche pragmatique à faible cohérence scientifique et se rapproche davantage d'un nouveau langage très pragmatique à partager. Il devient une force dans la modélisation et le partage des expériences.

6.3 Déceler les méthodes de raisonnement

Ceci constitue un premier pas qui sera poursuivi plus loin dans le développement de la créativité. Détecter le mode de raisonnement utilisé pour réaliser un diagnostic aide à questionner sa pertinence et à en sélectionner un autre éventuellement. Voici un exemple pratique que j'utilise régulièrement dans une approche heuristique. L'exercice consiste, par petit groupe, à identifier vingt-cinq verbes pour caractériser une mission ou une fonctionnalité. Cinq de ces verbes doivent regrouper chacun quatre autres verbes par famille de sens. Au bout de quelques minutes de réflexion, j'interromps l'exercice pour demander quelle est la méthode de travail. Trois réponses arrivent en général :

- recherche de vingt-cinq verbes puis hiérarchisation par niveau de sens et regroupement par famille ;
- recherche de cinq verbes principaux puis déclinaison de chacun en quatre verbes ;
- recherche mixte des deux premières techniques car le groupe ne s'est pas mis d'accord au préalable et un leader a imposé son approche.

Les deux premières méthodes ont une efficacité comparable. Cette efficacité dépend du contexte et de la maîtrise du contenu. La troisième méthode est rarement efficace et ne mobilise pas toutes les ressources du groupe.

L'important est de se questionner sur la méthode et d'en choisir une, avant de s'engager dans la tâche. Ultérieurement, il peut être judicieux de revenir sur ce questionnement si le groupe n'avance plus. On peut détecter rapidement quelques méthodes usuelles de raisonnement. La personne ou le groupe utilise une combinaison de différentes logiques :

- logique arborescente (hiérarchisation, organigramme) ou cellulaire (heuristique, sans structure) ou encore matricielle (double arborescence) ;
- logique descendante (depuis le dirigeant, le problème initial, la théorie) ou montante (respectivement, depuis les employés, les causes potentielles, l'expérience terrain) ;
- logiques séquentielles ou parallèles ou itératives, organisant le déroulement d'un raisonnement, d'une méthode ou d'un projet ;
- logique analytique (décomposition, discernement, dissociation) ou globalisante (interactions entre les parties d'un système).

7

Être créatif pour agir

Un beau jour, nous tombâmes d'accord pour convenir qu'on pouvait aller aux choses par de quantités de chemins. Nous avons pris celui de la science expérimentale, nous construisons nos lois d'après l'expérience ; on peut également construire des lois sur l'inexpérience, elles ne seront pas le contraire des premières. Tout ce que l'on peut dire, c'est que certains chemins de l'esprit sont plus rapides que d'autres, mais ils ne sont pas plus vrais.

Jean Giono

Nous consacrons plus facilement du temps et de l'énergie à analyser les problèmes qu'à agir pour les résoudre. Nous manquons peut-être d'idées pour agir mais surtout de certitudes et de confiance dans les actions pour obtenir les résultats. Le pragmatisme, le principe d'incomplétude et la prise de risques ne sont pas les points forts de nombreuses personnes. La prise de risque volontaire et mesurée est irrecevable culturellement dans une société sécuritaire prônant le risque zéro. Le principe d'incomplétude qui signifie ne pas réaliser tout ce qui devrait être effectué, faire des impasses, consiste à prendre des risques pour tenir ses engagements, à une distance raisonnable des exigences perfectionnistes. Le principe d'incomplétude privilégie la réduction des risques globaux au détriment d'un risque sectoriel.

Pour dynamiser l'engagement dans l'action, nous pouvons questionner nos méthodes de pilotage des actions « gérer un projet » ou les modalités d'actions « réaliser un projet ».

7.1 Adapter votre mode de pilotage par projet

La gestion d'un projet assure la réalisation de toutes les tâches d'un projet afin de garantir sa bonne exécution. Gérer un projet permet la maîtrise des multiples décisions qui seront prises au cours de la vie du projet. Gérer le projet assure sa logistique, la coordination des acteurs, des activités. Réaliser caractérise la réalisation effective de toutes ces activités : diagnostiquer, résoudre, mettre en œuvre, tester. Il y a des méthodes différentes pour gérer un projet comme il y a des méthodes différentes pour réaliser un projet ou ses sous-parties.

Réfléchir au choix de la méthode de gestion de projet la plus adaptée à un contexte donné va permettre d'assurer les conditions de travail collaboratif et de créativité les plus performantes.

7.1.1 Choisir la méthode de gestion adéquate

On peut distinguer deux grandes typologies de projets : ceux à dominante technique et ceux à dominante humaine. Les projets à dominante technique ont un caractère plus déterministe et prédictible que ceux à dominante humaine. Les projets techniques peuvent être modélisés puis simulés. La mise en œuvre ne révélera, en général, que peu de surprises. Les projets humains (organisationnels) ou mixtes (mise en place d'un logiciel de gestion commerciale) nécessitent des phases d'implication des acteurs et d'expérimentation beaucoup plus aléatoires.

On peut croiser ces « objets » de projet avec le contexte de mise en œuvre. D'un côté, on trouve les projets issus d'une demande finie (exemple : construire une maison) et, d'un autre côté, les projets issus d'une volonté d'amélioration continue. Une représentation plane sur deux axes positionne facilement les méthodes de gestion de projet ou les outils de résolution de problème. Le premier axe horizontal caractérise le degré d'amélioration continue dans un sens, ou de rupture (bifurcation, innovation) dans l'autre sens. L'axe perpendiculaire caractérise la dominante technique ou humaine (*cf.* figure 7.1).

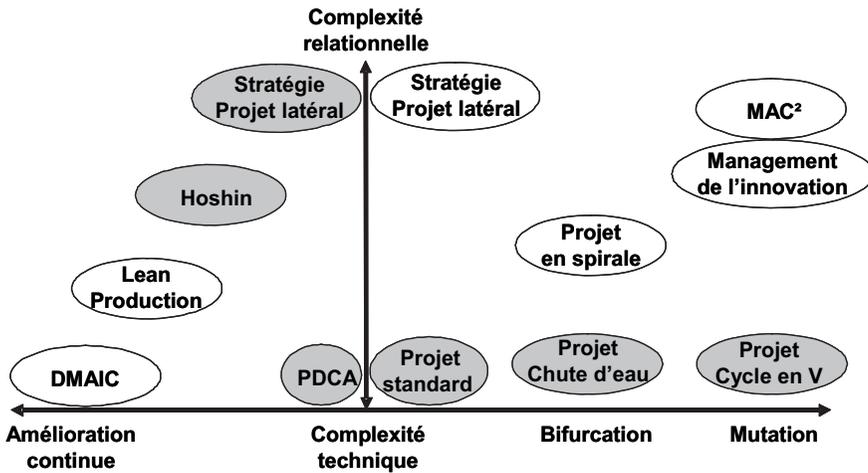


Figure 7.1 Techniques de gestion de projet

Le développement d'un projet personnel possède une dimension humaine évidente. Dans la mesure où l'on est le seul acteur permanent de ce projet, la méthode Hoshin (ou management par percée) apporte un compromis intéressant pour le pilotage de projets personnels. En effet, elle présente une approche semi-directive : un côté rationnel de la formalisation du projet, une dynamique de progression continue et un pilotage par revues régulières qui remplacent le planning.

7.1.2 Choisir entre ligne de conduite et stratégie

Si la question a rarement lieu d'être posée dans le cadre d'un projet professionnel ou dans une entreprise, elle est essentielle dans les projets de vie. Certains vont choisir de se fixer une stratégie, un objectif à atteindre à une certaine échéance. Ces personnes seront guidées dans leur projet par les valeurs stratégiques et par des résultats mesurables à terme. Ils sont dans la flèche du temps et pensent rétroplanning même s'ils utilisent la méthode Hoshin sans planning et à actions parallèles.

D'autres vont se fixer des objectifs intemporels et seront guidés par les valeurs fondamentales, l'être dans l'instant, dans chacun des instants. Pour ceux-là, une méthodologie projet quelle qu'elle soit va apparaître déshumanisante, technologique et, en fin de compte, non adaptée. Il y a pourtant, au minimum, deux principes à conserver de la gestion de projet. Pour tracer sa voie, suivre sa ligne de conduite, il est nécessaire de se positionner, de pouvoir se situer. Le

premier outil relève de la formalisation du sens et permet de caractériser la voie. Le deuxième consiste en une pratique régulière et fréquente (trimestriel ou mensuel) d'un entretien de partage d'expérience, d'analyse de pratique ou de supervision (intervision).

7.1.3 Choisir la méthode de réalisation adéquate

La méthode de réalisation de projet dépend de la nature de chaque étape et de son contexte. Dans *Manager dans l'incertitude*, j'ai montré que la réalisation de projets à dominante humaine, tels que la conduite de changement organisationnel ou un projet d'innovation, conduisait naturellement à changer de méthode de gestion de projet en cours de chemin, la nature du projet et des risques associés ayant évolué.

Certains projets demandent des expérimentations ou des itérations entre certaines phases.

Dans le cadre de projets très complexes avec des probabilités faibles de prédictibilité ou d'appropriation par les personnes, une méthode de type paradoxale fait ses preuves : l'ago-antagonisme. Cette approche sera explicitée ci-après.

Dans le cadre de projets personnels, en particulier ceux comportant des apprentissages et des formations dans le domaine des relations humaines, l'approche ago-antagoniste est très puissante et sécurisante. La personne ne place pas tous ses œufs dans le même panier. Des parcours symétriques, opposés et simultanés accroissent l'esprit critique et l'attention vigilante. J'ai eu la chance de pouvoir expérimenter cette approche, pour la première fois, très jeune. C'est devenu petit à petit une ligne de conduite.

7.2 Pratiquer l'ago-antagonisme

Le principe de l'ago-antagonisme est un moyen très puissant pour agir dans un contexte très incertain, complexe. Sa mise en œuvre n'est pas instinctive car non rationnelle de prime abord. Pourtant, un conducteur aguerri à la conduite sur neige l'utilise sans le savoir pour contrôler son véhicule, récupérer un dérapage.

7.2.1 Définir l'ago-antagonisme

Cette stratégie consiste à mettre en œuvre, simultanément, des actions opposées.

Dans la conduite d'une réunion, l'animateur peut adopter une logique ago-antagoniste comme être très directif sur l'équilibre et le respect des temps de parole et, par ailleurs, très libéral, non interventionniste sur le contenu des échanges. Il peut encore être très directif sur la formulation de l'objectif et la construction de la synthèse et, en revanche, animer dans un mode très participatif la réunion. La mise en œuvre de deux actions opposées dans des plans similaires dynamise, implique et accroît l'efficacité de chacune des actions activées isolément. Cette approche peut être dupliquée sur différents plans afin d'obtenir des ago-antagonismes croisés.

7.2.2 Exemple d'ago-antagonisme croisé

Le principe est de s'assurer que les dix verbes définis ci-après sont tous mis en œuvre dans une unité de temps donnée. Pour information, la sélection de ces dix verbes a été le fruit de l'interaction entre la pensée scientifique, la pensée complexe, la psychosociologie des organisations et la conduite du changement.

La nature des interactions est d'ordre complexe. Elle respecte le principe de l'ago-antagonisme, c'est-à-dire faire simultanément l'un et son contraire. Nous allons examiner les contributions et les interactions de chacun de ces verbes.

- **Simplifier**

Se simplifier la vie et simplifier la vie des autres est un fondement de l'efficacité et de l'efficacité personnelle et d'équipe. Ce verbe induit une démarche scientifique de rationalisation et de bon sens. Elle débouche sur des actions telles que l'organisation scientifique du travail : le travail à la chaîne, par lots, la mise en place d'une organisation Kanban en production ou l'application des règles du 5S à son bureau. Elle correspond à la règle du théâtre classique : l'unité de temps, l'unité de lieu, l'unité de management, la bonne personne à la bonne place. L'action simplificatrice conduit cependant à faire des compromis. Simplifier la vie des autres peut se faire au détriment de la simplification de sa propre vie. Il y a interaction avec les verbes « harmoniser » et « donner ».

- **Condenser**

Ce verbe est aussi un fondement de l'efficacité et de l'efficacité personnelle et d'équipe. Il induit une démarche de rationalisation issue de la pensée complexe pour faire face à un flux d'informations et de connaissances en croissance exponentielle. L'idée est de condenser l'information et d'identifier

les invariants. Elle débouche sur une représentation condensée de la complexité sans la supprimer (RMCS). La systématisation de cette démarche conduit, pas à pas, à enrichir le « processus intuitif ».

Le travail sur les invariants est d'ordre paradoxal. Cela consiste à identifier, dans tout ce qui bouge, fluctue, naît et meurt, les objets, les actions ou les processus qui varient le moins et qui ont la plus grande espérance de vie. C'est sur ces objets-là qu'il va être efficace de porter tous nos efforts pour les faire vivre, les améliorer ou les transformer : faire varier les invariants.

L'action de condenser conduit à un résultat similaire à celui de l'action de simplifier mais par une démarche intermédiaire de complexification pour mieux prendre en compte la situation (modélisation systémique ou complexe). Cette action est fortement dépendante des verbes « relier » et « singulariser ».

- **Innover**

L'action d'innover a pour finalité le développement de valeurs ajoutées différenciatrices. C'est un facteur majeur de réduction de la violence commerciale et du mal-vivre. Innover demande de créer, de mémoriser, de conduire des changements de toutes natures et d'impliquer les autres. Ce verbe est en forte dépendance avec « condenser » (nourrir l'intuition), mais aussi avec « donner » (investir pour le futur, pour les autres). Il conduit à des compromis avec les verbes « respecter » et « harmoniser » car l'innovation est source de rupture des pratiques et de déstabilisations.

- **Concrétiser**

Ce verbe d'action, pourtant simple à comprendre et à activer, n'est pas le premier à l'œuvre dans la culture française. Concrétiser demande à se focaliser sur l'obtention de résultats tangibles. C'est la culture du résultat avant tout : penser pour agir et non penser pour penser. Par exemple, avoir le souci d'un rapport d'équilibre (harmoniser) entre les ressources d'investigation, de gestion et de réalisation opérationnelle dans un projet. Avoir la culture du résultat permet de prendre du recul par rapport à un désir de perfectionnisme exagéré. Avoir la culture du résultat à chaque instant ne s'oppose pas à des verbes comme « respecter » ou « donner » mais fait chemin avec eux.

- **Évaluer**

Cette action, comme celle de simplifier, fait appel à la logique scientifique et technique du besoin de mesurer, d'évaluer, d'allouer en fonction des risques

identifiés. C'est un fondement du pilotage par les indicateurs et de la culture du management visuel, factuel. Tout ce qui ne se mesure pas ne peut pas être oublié pour autant. Cette démarche scientifique doit donc composer avec une démarche de pensée complexe davantage focalisée sur les singularités et les dépendances non mesurables.

- **Relier**

L'action de relier peut être perçue comme opposée à l'action de simplifier. Cette action, au cœur de la pensée complexe, vise à prendre en considération les multiples dépendances et interactions, les effets de régulation et de dérégulation entre les objets, les actions et les êtres. Relier, c'est à la fois prendre conscience de la complexité des interactions, de la surdétermination des événements, et c'est aussi accepter la non-maîtrise, le lâcher prise et l'humilité face à cette complexité. « Relier » est à la fois moteur de l'action de « condenser » et fortement associé à « harmoniser », à « respecter ».

- **Singulariser**

Singulariser s'oppose à simplifier. C'est prendre en compte l'immense complexité de chaque entité observée pour elle-même. Singulariser est au cœur de l'action d'accompagnement d'une personne et se conjugue aussi avec les verbes « donner », « respecter » et « harmoniser » (état de congruence). Ce verbe conduit au travail de mémoire, à la recherche des origines, des racines et des itinéraires.

- **Harmoniser**

Cette action est d'abord l'action racine pour mettre en interaction harmonieuse les dix verbes d'actions analysés. Cette action est la clé de voûte du management dans l'incertitude, pris dans sa continuité, dans la durée et dans les différents espaces. C'est la capacité à réguler à chaque strate de management de l'entreprise, de management d'un projet, du management de soi, du management des idées, les différents registres et processus de management en fonction du contexte.

Cependant, « harmoniser » peut être momentanément effacé face à une situation de crise ou de rupture. Dans ces cas, il s'oppose à « concrétiser », à « innover » et servira de contrepoids dans la durée.

- **Respecter**

Respecter consiste d'abord à prendre en compte une position d'humilité et une prise de distance par rapport à ses intentions profondes. Sur le schéma de description de l'autonomie (cf. figure 2.1), cette action se positionne sur l'axe du plan de vie spirituel qui intègre l'éthique de la responsabilité et la déontologie professionnelle. Innover, est souvent indispensable mais ne doit pas conduire, pour autant, à jouer aux apprentis sorciers. Respecter visera à mettre en œuvre les principes de précaution et de prévention. Dans la conduite du changement, le verbe « respecter » s'inscrit dans la prise en compte de l'écosystème.

- **Donner**

Ce dernier verbe est le plus difficile à activer quand on est sous la pression de la charge et des urgences, dans l'incertitude chronique. On commence à parer au plus pressé, on cherche à « concrétiser » au maximum. Et, pourtant, c'est dans ce temps-là qu'il faut aussi donner. Se donner un temps rare pour mémoriser, pour investir le futur proche et lointain. Se donner des temps de silence.

- Donner aussi aux autres : le temps de la vigilance, de l'écoute et de l'accompagnement.
- Donner du temps aujourd'hui pour obtenir des gains différés en valeur ajoutée comme en richesse relationnelle dans un engagement réseau ou communauté apprenante.
- Donner aussi du temps à soi et aux autres pour innover, pour condenser.

Le « management de soi et de sa relation aux autres » pourrait se résumer, se « condenser » en une mise en œuvre harmonieuse, réfléchie de ces dix verbes d'actions et de leurs interactions aux différents niveaux organisationnels. La figure 7.2 montre les interactions ago-antagonistes entre ces dix verbes.

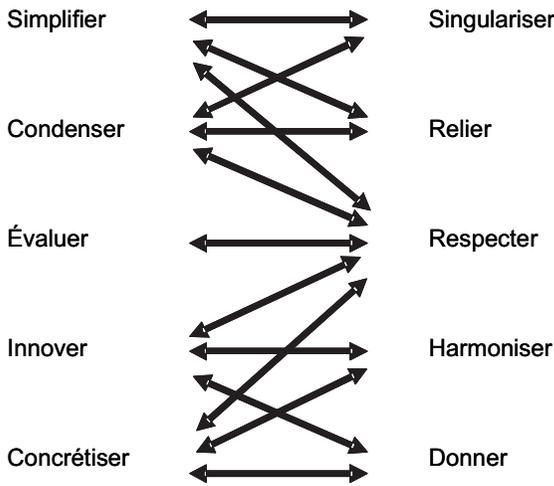


Figure 7.2 Dix verbes ago-antagonistes

7.2.3 Le problème « opportunité »

Quelle est notre représentation mentale du mot « problème » ? Est-ce un ami ou un ennemi ?

Un jour où je présentais à un groupe de travail une méthode de résolution de problème, un participant fort bien inspiré me posa la question suivante : n'y a-t-il pas une certaine forme de violence à vouloir résoudre tous les problèmes (être en quête continue de l'excellence !) ? Résoudre les problèmes est la justification professionnelle de bien des personnes du monde de l'entreprise. Beaucoup de personnes vivent mal les problèmes. Les problèmes sont perçus comme des ennemis, ils polluent la vie. Vivre sans problème serait alors le rêve. Le problème n'est cependant que la représentation « négative » d'un écart entre le réel du présent et un objectif personnel ou organisationnel fixé.

Allons plus loin. L'essentiel, la raison d'être d'un métier peuvent être perçus comme problème. Prenons pour exemple l'agent commercial qui ne supporte pas les multiples appels téléphoniques de ses clients ou leurs demandes d'information par mail. Un autre exemple concerne la planification d'un atelier de production. La recherche de compromis entre des objectifs « contradictoires », comme la tension des flux, la réduction des stocks, l'utilisation maximale des ressources et la satisfaction des clients, peut être vécue comme un problème à éliminer. Alors que la raison d'être du métier de

planification et même celle de l'entreprise est de progresser dans la maîtrise simultanée de tous ces objectifs, le problème devient une opportunité dans le sens de la justification des missions, de la raison d'être et des métiers de chacun dans l'entreprise.

Allons encore plus loin. Le problème constaté peut devenir l'opportunité de découvrir un problème racine – le problème constaté étant perçu comme symptôme du problème racine. La correction du problème identifié peut aussi être l'opportunité d'agir dans d'autres directions, à distance ou, par effet de boule de billard, sur des problèmes similaires par effet de résonance.

Dans cet état d'esprit, le problème devient un « ami ».

7.2.4 Combiner simultanément diagnostics et actions

Faisons encore résonner ensemble problème et opportunité. Nous avons appris à poser les problèmes avant de chercher à les résoudre. Cela nous a permis de mettre à plat la démarche de gestion de projet classique, séquentielle : investigation (diagnostic), développement (recherche de solution) puis réalisation (mise en œuvre de la solution).

Dans une organisation ou un système complexe, les petits problèmes locaux peuvent être révélateurs de problèmes (fractalité de l'organisation, de ses points forts comme de ses points faibles).

Dans un autre cas, la mise en place rapide d'une action pour résoudre un petit problème va révéler des problèmes plus profonds.

Le principe d'intrication des actions et des diagnostics va conduire à faire progresser simultanément l'ampleur du diagnostic, la profondeur de la vision du futur et l'ampleur des plans d'actions (pertinence, ressources, ambitions). La figure 7.3 présente l'intrication « diagnostic, vision, action », simultanément à trois niveaux, d'une organisation.

Dans le cas d'un accompagnement d'une équipe de direction, la progression simultanée de l'ampleur des trois pôles va permettre à l'équipe de direction d'apprendre et de s'approprier une méthodologie de mise en place d'une stratégie avant d'avoir à s'en servir. L'équipe de direction aura bien en main les outils pour réaliser un diagnostic global et décider du futur de l'organisation.

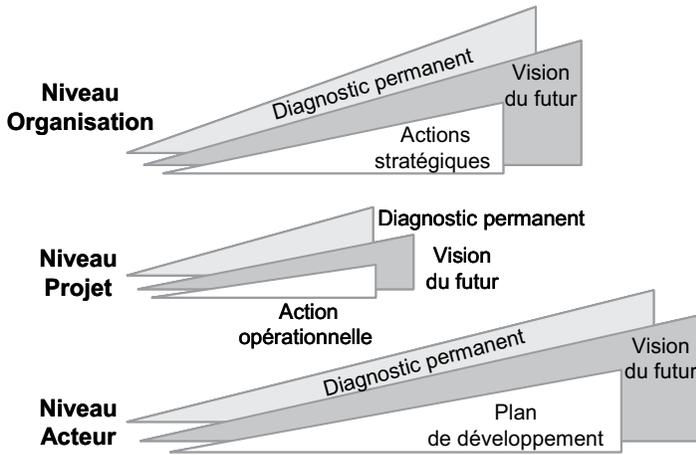


Figure 7.3 Diagnostics Visions Actions intriqués

7.3 Principe d'incomplétude dans l'action : l'erreur systématique

Quand l'alpiniste progresse dans le brouillard et souhaite franchir un col, il va créer une erreur volontaire de cheminement et suivre une trajectoire visant, par exemple, le sommet de gauche. En arrivant vers l'altitude du col, il cherchera son passage en corrigeant son erreur initiale en se déplaçant vers la droite. L'erreur systématique lui permet de réduire l'espace de recherche.

Quand le contexte d'incertitude nous oblige à prendre des décisions et à lancer des actions à risques, il sera utile de réduire l'espace de prise de risque afin d'accroître la vigilance avec le minimum d'énergie. La prise de risque va être compensée par une capacité de réactivité et de récupération des erreurs au moindre coût. C'est l'activité de surveillance des actions engagées qui va révéler les écarts entre l'attendu et le réalisé. Cette surveillance permettra de détecter au plutôt la déviance et d'engager l'action corrective.

7.3.1 Management des risques et sûreté de fonctionnement

Lors du congrès sur le management des risques³, en introduction, René Amalberti a présenté la dialogique⁴ entre la sûreté de fonctionnement réglée (SdF réglée ou SdFR) et la sûreté de fonctionnement guidée (SdF guidée ou SdFG). Le pilotage d'un métro, d'un avion ou d'une centrale nucléaire fait partie des équipements maîtrisés dans un cycle d'industrialisation mature pour lesquels l'accident n'est plus tolérable pour l'opinion publique. Ces équipements relèvent d'une SdF réglée. La sûreté est obtenue par un système automatisé qui par des barrières successives tend à pallier la non-fiabilité irréductible des personnes (concepteurs, pilote, personnel de maintenance, usagers, personnes à proximité). La probabilité d'accident est très faible (10^{-6}) (cf. figure 7.4).

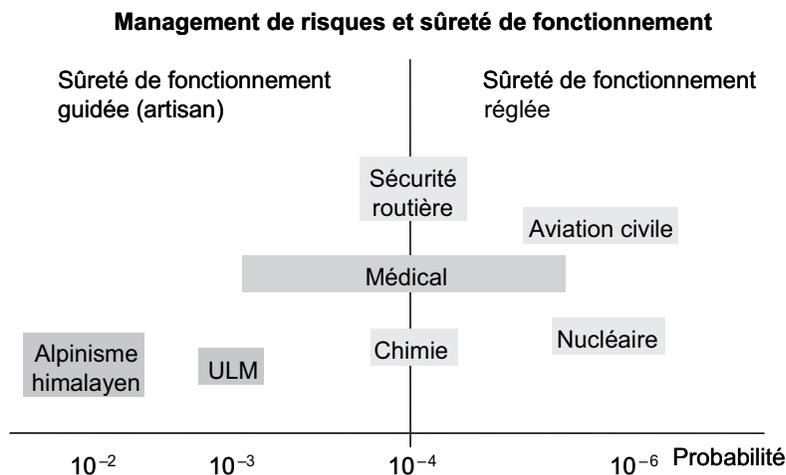


Figure 7.4 Probabilités d'accident en fonction des activités

En revanche, dans les activités de conduite sur route, de pilotage d'ULM ou de pratique de l'alpinisme, la sûreté est obtenue par le guidage humain avec les limites de fiabilité que l'on connaît. En dernier ressort, quand le système réglé ne répond plus, l'homme prend la main. Un haut niveau de performance SdFR est incompatible avec un haut niveau de performance SdFG. L'homme ne défaille pas dans les moments de grandes tensions (risques maxima) mais dans

3. *Congrès IMDR*, Institut de management des risques, Lille, 2006.

4. Dialogique : faire dialoguer deux logiques différentes voire contradictoires (cf. Edgar Morin).

les moments de relâchement où il y aura perte de vigilance. Un système SdFR rend le pilote ou l'utilisateur passif. En conception, le facteur humain est considéré comme contrainte ou obstacle à la sûreté de fonctionnement. Ses facultés de réactions intelligentes potentielles et réelles⁵ ne sont pas prises en compte. L'optimisation d'un système de sûreté de fonctionnement optimal ne peut être le résultat d'une logique additive entre SdFR et SdFG mais une logique complexe (ou multiplicative) (cf. figure 7.5).

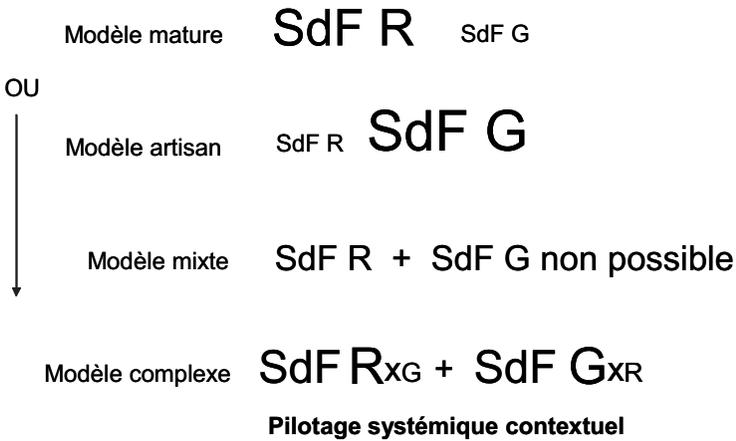


Figure 7.5 Sûretés de fonctionnement réglée et guidée

Le pilotage systémique contextuel (ou système de management contextuel) inclut la double logique de rendre le réglage adaptatif en fonction du contexte (l'homme change le jeu de règles) et de régler (contraindre) le guidage humain (modèle de l'artisan).

7.3.2 Surveillance systématique des actions engagées

Le propos dans cet ouvrage n'est pas de se focaliser sur les équipements mais de fiabiliser au mieux le fonctionnement des acteurs aux différents niveaux organisationnels d'une entreprise ou d'un organisme. En vertu du principe d'incomplétude, chaque acteur va prendre des risques systématiques (analogie, erreur systématique) et devra se préparer à faire face à ces incertitudes. En

5. Exemple : lors d'un incident de train, une vidéo a révélé le comportement habile des passagers descendus côté voie alors qu'un autre train arrivait. Certains se sont plaqués contre le train immobile tandis que d'autres traversaient la voie, sans qu'il y ait de victime.

adaptant la typologie des risques d'Emmanuel Lardeux⁶ (cf. tableaux 7.1, 7.2 et 7.3), les acteurs doivent définir des règles de management en fonction du contexte et du niveau d'organisation⁷.

Tableau 7.1 Enjeux par niveaux organisationnels

Enjeux	Niveaux d'organisation	Exemples
Éthique	Société	– Pôle économique – Région Pays
Efficience	Entreprises	– Donneurs d'ordres – Fournisseurs Collectivités
Efficacité	Projets et processus	Équipes, services
Fiabilité	Acteurs	Voir tableau 7.3
Sûreté de fonctionnement	Produits et services	Ressources matérielles

Tableau 7.2 Modalités de pilotage de la sûreté de fonctionnement

Niveaux d'organisation	Type de SdF	Modalités
Société	Règles de guidage	Démocratie et citoyenneté
Entreprises	Règles de guidage	Management contextuel
Projets et processus	Règles de guidage	Pilotage contextuel
Acteurs	Guidages cadrés par des règles (entraînements)	Dépend de l'habileté et du contexte
Produits et services	Règles et guidages de règles	Dépend de la maturité du domaine industriel

Tableau 7.3 Mission des acteurs

Acteurs	Niveau d'organisation	Exemples
Parties prenantes	Société	– Interlocuteurs – Fournisseurs
Dirigeants du comité de direction (CODIR) Actionnaires	Entreprises	Pilotage du système de management

6. E. Lardeux, « Vers le management du projet par les risques », Air Liquide, *Congrès IMDR*, 2006.

7. Voir les modalités du management contextuel dans *Manager dans l'incertitude*, p. 66.

Tableau 7.3 Mission des acteurs (suite)

Acteurs	Niveau d'organisation	Exemples
<ul style="list-style-type: none"> - Dirigeants - Encadrement - Employés 	Projets et processus	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisation des actions - Surveillance - Récupération des erreurs
Usagers	Produits et services	<ul style="list-style-type: none"> - Pilotage et récupération des erreurs - Surveillance information – réclamations

Chaque acteur va avoir à engager une action de surveillance spécifique à chacune des temporalités de l'action depuis la collecte des signaux faibles jusqu'à la clôture des actions engagées (cf. tableau 7.4).

Tableau 7.4 Processus de décision et de surveillance des actions

Processus		Facteurs positifs	Facteurs négatifs
C	Collecter	Écoute non directive	<ul style="list-style-type: none"> - Angles morts - Perte de vigilance
E	Évaluer des risques	<ul style="list-style-type: none"> - Être factuel - Pondérer 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de vision globale - Évaluer sous la peur
D	Décider	<ul style="list-style-type: none"> - Seul – intuition - Vision globale 	Discuter sur la décision et non sur les facteurs
C	Communiquer	<ul style="list-style-type: none"> - Donner du sens - Impliquer - Alarmer 	Messages multiples non cohérents ni synchrones
A	Agir et récupérer les erreurs	<ul style="list-style-type: none"> - Guidage adapté - Agilité 	SdFR sans G ou SdFG sans R
S	Surveiller	Rigueur	Perte de vigilance

Les modalités pratiques de déclinaison du processus générique de décision en fonction du niveau de risque (optimal – important – situation préaccidentelle et accidents) ont été définies dans *Manager dans l'incertitude*⁸.

8. Cf. p. 78.

Agir dans l'incertitude demande à aller plus loin et à prévenir les risques opératoires de mise en œuvre des décisions. Ce qui compte, c'est de détecter et de réparer les erreurs au plus vite. La logique est similaire au comportement d'un alpiniste en situation de brouillard : pratique de l'erreur systématique. L'analogie en management consiste à davantage focaliser l'attention sur l'action et la surveillance de l'action (réactivité, récupération). À ressource globale constante, en vertu du principe d'incomplétude, l'équipe est amenée à répartir les ressources de manière cohérente dans les différentes temporalités de l'activité.

On peut positionner sur le tableau 7.4 les facteurs de comportement positifs et négatifs.

On détecte différents facteurs méthodologiques qui fragilisent le processus :

- La collecte des données est incomplète car l'individu possède une vision très sélective. Il est focalisé sur les signaux qui bougent rapidement et ne prend pas en compte les évolutions lentes ou cumulatives.
- L'évaluation des risques est perturbée en particulier par le manque d'objectivité et par la peur, un déficit de regards multiples fragilise l'évaluation.
- La prise de décision se heurte à une difficulté culturelle majeure : le discrédit de l'intuition vis-à-vis des approches rationnelles et calculées (voir le sous-chapitre 8.1). Il devrait être plus utile de discuter sur la pertinence de prise en compte des facteurs de risque que sur le choix final de la décision et de laisser la responsabilité de décider à une seule personne. Cette personne, objectivement et globalement bien informée (travail collaboratif), pourra décider par une intuition bien nourrie en intégrant un très grand nombre de facteurs.

Le risque majeur sur les trois actions suivantes (communiquer, agir, surveiller) est qu'elles sont trop souvent déléguées à un niveau inférieur alors que dans un environnement à forte incertitude, la performance globale est d'abord assurée par ces trois activités

Ce tableau synthétique va être détaillé dans le paragraphe suivant pour décrire les différentes actions de surveillance liées à chacune des modalités du management ou pilotage contextuel.

► **Regard méthodologique**

La maîtrise du guidage s'appuie sur le fonctionnement intuitif lors de la captation des signaux faibles comme de la prise de décision. Ceci est à contre-courant de la pensée courante qui dévalue l'utilisation de l'intuition en faveur des approches

rationnelles ou raisonnées. Dans une première approche, cette méfiance vis-à-vis de l'intuition peut être justifiée, en particulier quand elle provient de personnes dont la formation est scientifique. Ce point important sera abordé dans le sous-chapitre 8.1.

7.4 Actions types de surveillance dans les quatre sphères d'un système de management contextuel

La surveillance régulière des actions engagées dans un environnement incertain est essentielle pour détecter le plus rapidement possible les dérives et garantir ainsi, en les circonscrivant à temps, l'atteinte des finalités globales.

7.4.1 Surveillance dans le management de régulation

- Surveillance des règles de fonctionnement des différents niveaux organisationnels.
- Plans d'audit internes et veille externe.
- Management baladeur : déambulation libre dans l'espace de travail et écoute des personnes en situation sans interférence directe sur le travail de la personne (sauf situation de danger).

7.4.2 Surveillance dans le management autonome de pilotage

Le risque est de niveau 1 (situation confortable). Le processus nominal qui a été conçu et modélisé peut fonctionner en mode normal (écart acceptable par rapport à ce qui est attendu), dégradé (écart tolérable un certain temps par rapport à ce qui est attendu) ou défaillant (écart inacceptable).

- Suivi des indicateurs.
- Traçabilité des non-conformités.
- Réaction adaptée en situation de défaillance (vitesse de prise en compte des alarmes).
- Analyse des retours d'expérience.

7.4.3 Surveillance dans le management stratégique

La stratégie traite des risques importants à réduire ou supprimer avec les moyens et le temps de réponse adéquats.

La surveillance se déroule sur deux ou trois temporalités (création, mise en œuvre et adaptation de la stratégie).

- En phase de création :
 - ressources et délais de définition de la stratégie adaptés ;
 - horizon de travail (vision du futur et objectifs opérationnels cohérents avec le contexte d’incertitude) ;
 - plan de communication hors projet.
- En phase de mise en œuvre :
 - pilotage de projet ;
 - surveillance des effets collatéraux non prévisibles (étouffement d’autres stratégies ou plans d’actions opérationnels) ;
 - franchissement des limites autorisées (ressources humaines, financières et délais).
- En phase d’adaptation :
 - questionnement sur les options méthodologiques ;
 - questionnement sur les enjeux de l’adaptation et sur le reste du « déjà engagé » ;
 - télescopage ou duplication de stratégies (grands groupes).

7.4.4 Surveillance dans le management de crise

Le contexte est celui d’une crise active avec obligation de minimiser les impacts négatifs sans disposer des moyens adéquats.

En phase de dormance (non-crise), les actions à réaliser sont les suivantes :

- vigilance aux alarmes ;
- entraînements spécifiques (corps cognitif, affectif, relationnel) ;
- exploitation des retours d’expérience obtenus en situation de crise ;
- études de cas ;
- simulations périodiques ;
- expérimentation en grandeur réelle sur terrain.

En phase active, les actions de surveillance sont :

- mise en œuvre immédiate des actions décidées (management directif) ;
- plan de communication spécifique vivant ;

- protection des équipes engagées dans l'action ;
- coordination et analyse de cohérence des informations ;
- prise de recul sur le système autonome déployé pour traiter la crise (position méta) pour détecter des domaines non sous contrôle (surveillance de niveau 2) ;
- collecte d'informations pour le retour d'expérience.

8

Développer votre créativité intégrative

Créativité

Le partage, le dialogue profond et la créativité induisent le décentrage, la position entre deux, déviante et inconfortable.

La créativité n'est pas réservée au département recherche et développement (R&D) pour trouver des solutions. Poser un problème, écrire un texte, construire un modèle, une représentation mentale peut demander à être créatif, seul ou en groupe. Je classe les outils ou moteurs de créativité en quatre niveaux (*cf.* figure 8.1).

- niveau 1 : outils usuels de créativité pour sortir du cadre (brainstorming, heuristique...);
- niveau 2 : méthodes de créativité de condensation, de synthèse pour aller à l'essentiel, pour rentrer dans le cadre (exemple : formulaire projet);

- niveau 3 : méthodes de créativité structurée pour créer des idées ou des systèmes d'idées organisées (exemple : combinaison de moteurs de créativité, de bases de connaissances et de forces d'attraction : curiosité, intention, désir, manque) ;
- niveau 4 : méthodes de créativité méta, capables de créer des moteurs de créativité (ou outils de créativité combinés).

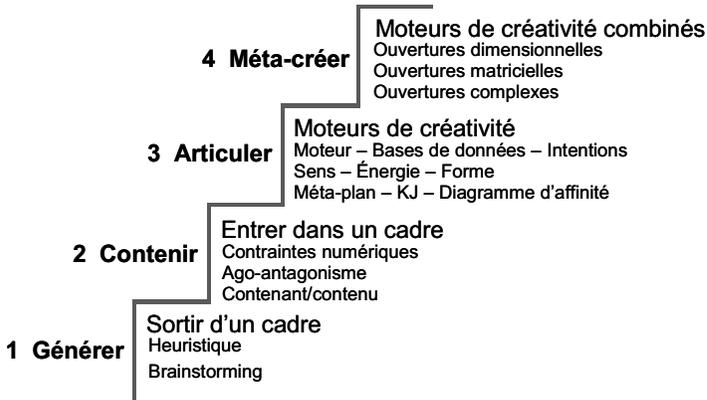


Figure 8.1 Escalier de la créativité

Le chemin proposé ici pour faire progresser la compétence de créativité va concerner le niveau 4 (méta-crérer).

Les autres niveaux ont déjà été explicités dans *Manager dans l'incertitude*. Pour mémoire, je reprends deux points importants.

Observer, acquérir et mettre en question

Les moteurs de niveau 3 interrogent le sens et créent des liens en posant les questions sur le pourquoi, sur le but et sur le comment. C'est un mini-moteur à trois dimensions qui aide à structurer une réunion, un projet ou définir un processus par exemple.

Mémoriser les acquis

La créativité se produit essentiellement par des démarches intuitives. L'intuition se nourrit des exercices réguliers de déconstruction et construction mentale.

Cela permet d'élaborer des représentations mentales complexes synthétiques (RMCS).

Pour que cela fonctionne, une certaine rapidité de la mémorisation et de son exploitation est nécessaire. Nous avons pour cela besoin de préciser ce fonctionnement et de modéliser l'intuition.

8.1 L'intuition : une compétence peu médiatisée

L'intuition n'a pas bonne presse dans les milieux industriels et scientifiques. L'intuition fait partie de la sphère du non mesurable du flou et du peu fiable. Une décision importante devrait être prise de manière factuelle concertée et rationnelle. De multiples expériences montrent la faible performance de notre cerveau à capter l'information et à nourrir notre intuition.

Dans le cadre d'une conférence spectacle⁹ à la chambre de commerce de Grenoble, un artiste illusionniste a médusé le public par la puissance démonstrative de ses expériences grand public : ce que voit notre regard n'est pas fiable, ce que compte notre cerveau n'est pas fiable, etc. Quelques exemples vont démontrer combien nos comportements sont conditionnés voire inadaptés et révéler ainsi quelques dysfonctionnements primaires de nos fonctions perceptives et cognitives. L'artiste demande par deux fois à cacher de manière fictive une pièce dans une des deux mains. Moins de vingt personnes sur cinq cents ont choisi une stratégie non conventionnelle. En effectuant rapidement la somme :

$$1\ 000 + 40 + 1\ 000 + 30 + 1\ 000 + 20 + 1\ 000 + 10,$$

encore moins de vingt personnes ont trouvé 4 100 : la séquence de nombre induit le nombre rond 5 000. Dernier exemple : en comptant le nombre de *f* dans une phrase en anglais, la dispersion du public a été considérable (entre six et quinze). Très peu de personnes ont trouvé le bon nombre.

Doit-on pour autant en déduire que notre intuition n'est pas fiable ? Ces quelques résultats amusants révèlent que notre cerveau fonctionne sur de très courts instants, de manière concentrée sur une seule tâche (15 à 25 secondes) qu'il est surtout attiré par ce qui bouge vite (regard hérité du monde animal des prédateurs !). Pendant les phases de relâchement, avec des gestes très lents, l'artiste réalise des actes que nous ne percevons pas.

9. Matthieu Sinclair, *La Magie de la relation*, Ecobiz, Performance industrielle, 2006.

Dans le cas de comptage de la lettre *f*, le cerveau détectant que les *f* des premiers mots se situent au début des mots prend en compte une nouvelle règle : comptage des mots qui commencent par *f*. Cette règle est plus efficace (pression du temps) mais inefficace !

Nous pouvons en déduire que ce cerveau agile (il apprend vite sous la pression) et très focalisé (une tâche à la fois) n'est pas fiable dans un environnement relativement serein (spectacle !). Dans un autre environnement très aléatoire (éprouvant sur le plan des nerfs et de la concentration dans la durée en alpinisme himalayen), il peut devenir très performant. Au contraire, dans un environnement similaire, dominé par la peur, il perdra toute sa fiabilité.

Ce qui va être proposé pour développer une intuition la plus fiable et la plus pertinente possible part de ce que nous sommes, de nos potentialités et de nos faiblesses. Ce qui va être abordé tant au niveau de l'intuition dans cette partie que dans l'écoute dans la partie suivante appartient à un continent très mal exploré et particulièrement mal médiatisé dans le milieu scientifique.

Les pratiques multiples, certes singulières, montrent que chacun peut développer son intuition de manière similaire à un geste réflexe sportif grâce à des entraînements spécifiques. On pourrait nommer cela « conditionnement mental » mais cette expression n'est pas non plus très médiatique !

Nous pouvons, sans prendre trop de risques, considérer que l'écoute comme l'intuition peuvent se développer grâce à un entraînement spécifique. Ces compétences sont essentielles pour manager, pour agir dans l'incertitude, pour créer, pour écouter.

8.1.1 Modéliser le fonctionnement de l'intuition

L'intuition est furtive et fulgurante, difficile à entendre, rapide comme l'éclair. L'intuition n'a pas de poids ni d'attache. Elle est l'entre-deux instants de conscience. Fondée par la maturation, par le passé, le présent et le futur, elle est l'instant de la rencontre profonde.

L'intuition cognitive, créatrice, face à moi-même est évidence joyeuse. « Je » la prends et, dès lors, elle n'est plus que connaissance et mémoire de cet instant.

L'intuition amoureuse est, de même, un instant que « je » prends et traduis en amour et reconnaissance de cet instant.

Dans la rencontre, l'intuition peut se partager, être ressentie synchrone.

L'intuition n'a pas d'attache, ni de puissance. Elle est tenue, discrète. Mais dans le regard souvent, elle se partage. On peut la découvrir en créativité collective, dans un partage d'expérience, dans la relation d'accompagnement.

L'intuition, fulgurante, est le résultat d'un processus inconscient qui élabore sa potentialité, qui mature le passé, le présent et le futur, pour qu'elle puisse exister. Une partie de ce processus est inconsciente : la maturation. Une autre partie est conscientisée. C'est l'entraînement mental à la représentation du monde, à la création de représentations mentales complexes synthétiques, à la visualisation dynamique (simulation virtuelle animée : images de film). À un instant donné, l'inconscient entre en résonance avec le contexte perçu et produit l'intuition. Cela n'est pas réductible à une capacité, à un don de détection de signal faible. L'intuition est le produit d'une élaboration laborieuse, qui consomme beaucoup de temps et d'énergie. Sans entretien, la capacité intuitive s'étiole. Deux schémas peuvent en donner une représentation dynamique sous la forme d'un processus (*cf.* figure 8.2) ou d'un système un peu plus complexe et interactif (*cf.* figure 8.3).

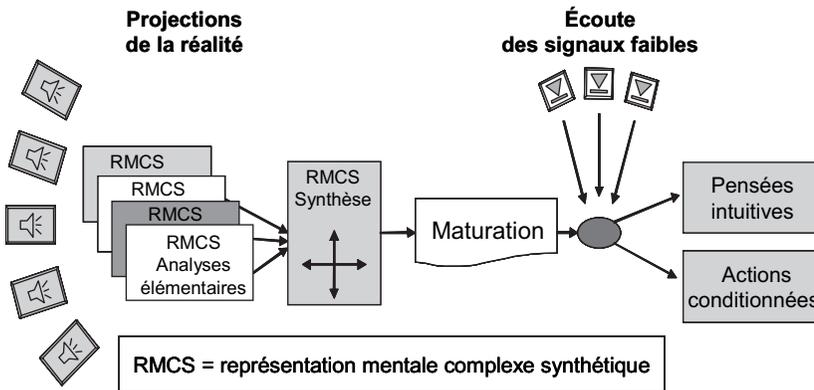


Figure 8.2 L'intuition vue comme un processus

Cette première représentation très simpliste relève d'un raisonnement de type déterministe cause/effet. Le second schéma (*cf.* figure 8.3) représente un système où la créativité intervient en entrée et en sortie, de même que l'intuition.

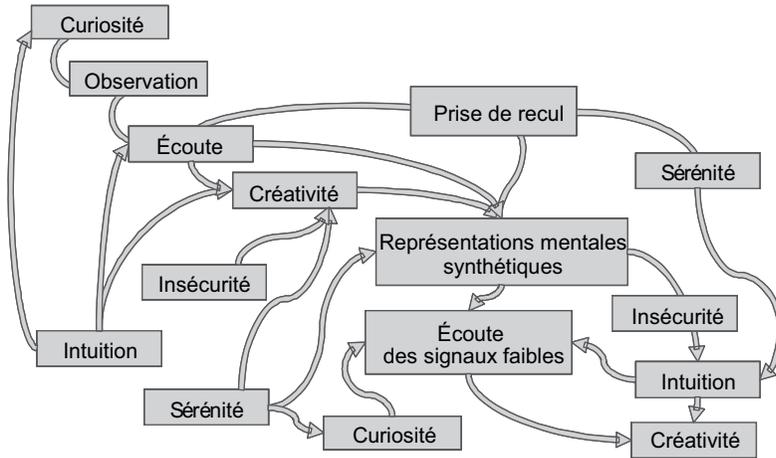


Figure 8.3 L'intuition vue comme un système

L'intuition produit la créativité qui la produit. Nous pouvons aussi observer dans ce schéma l'interaction de composants ago-antagonistes. L'insécurité et la sérénité sont des prérequis à une forme de créativité. Cette représentation mentale reste pourtant simpliste par rapport à ce qui sera décrit en partie III.

Il n'apparaît peut-être pas très utile, du moins à ce stade, d'approfondir la question de la nature de l'intuition. Ces représentations vont servir d'exemple pour concrétiser la description de ces outils de créativité.

L'intuition ne s'oppose pas à la logique comme l'on entend souvent l'exprimer dans un raisonnement bipolaire (rationnel ou intuitif). Les différentes formes d'intelligence logique, visuelle, musicale, qui relève du langage, intrapersonnelle, interpersonnelle, kinesthésique et peut-être même spirituelle sont en relation avec des formes d'intuitions propres.

8.1.2 Développer vos capacités intuitives

L'intuition se nourrit de ce qui a été mémorisé dans l'inconscient. Les idées, les représentations ou systèmes d'idées organisés vont, par un travail de maturation inconscient, structurer cet inconscient. La créativité en amont de cette période de maturation est très souvent du type intégratif. Cette forme de créativité permet de condenser l'information sous forme de cartes du monde (langage de la PNL) ou de représentations mentales complexes synthétiques. Le caractère synthétique procède de la logique d'agilité et d'économie de moyens pour accéder à l'information pertinente ou créer de nouveaux liens. En

aval de cette maturation, l'intuition permettra de réagir à certains signaux entrant en résonance avec certaines parties de la structure informationnelle inconsciente. Elle produira alors des bifurcations (ou créativité dérivative). Ce type de créativité pourra être à l'origine d'un changement de mode de raisonnement ou de modélisation.

- **Développer la créativité de type dérivative**

Cette forme de créativité est la plus médiatisée. Elle apparaît être l'effet d'un don, un peu magique. L'idée en rupture semble sortir spontanément sans effort. Mais cette représentation sommaire a l'inconvénient majeur de bloquer la capacité de développement et cantonne la stimulation créative au travail de groupe. Les moteurs de créativité de niveaux 1 et 2 sont souvent employés pour ce type d'exercices.

Cependant, chacun peut exploiter plus ou moins facilement son potentiel intuitif créé par ailleurs (créativité intégrative).

Trois démarches favorisent l'émergence d'idées en rupture. Elles sont les suivantes :

Se libérer des représentations systématiques

Les modèles et représentations usuelles forment un cadre de référence emprisonnant l'esprit. La pratique de la déconstruction mentale permet de repérer ces cadres et modèles et de s'en détacher, de prendre un regard méta par rapport à eux.

Être à l'écoute des productions intuitives

La déconstruction mentale est un des vecteurs favorisant l'écoute. Un deuxième vecteur est à activer. L'intuition manque de valorisation. Il est nécessaire de la reconnaître, de lui faire confiance, de l'accepter comme telle. Cela revient à sortir de sa volonté de maîtrise et de toute-puissance « ce que la raison produit ! ».

L'état de conscience visualise une partie très réduite (« l'intuition ») de l'ensemble des données inconscientes qui ont produit cette intuition. L'état de conscience prend en compte quelques informations (de l'ordre de cinq à dix) alors que l'inconscient a traité et connecté des centaines d'informations.

Formaliser pour mémoriser ou transmettre

Transmettre ou formaliser cette intuition lui donne droit de cité et d'être réintroduite comme nouvelle donnée entrante.

Ces trois démarches seront abordées dans les parties III et IV.

• **Développer la créativité de type intégratif**

Cette forme de créativité est beaucoup moins médiatisée. Son développement demande de l'effort, de la persévérance et de la continuité. La créativité intégrative produit des œuvres (les œuvres d'art par exemple). Dans un contexte plus modeste et quotidien, cette forme de créativité élabore des systèmes d'idées organisés dont nos représentations mentales. La construction de la représentation, de la carte mentale relève de la créativité intégrative. Le changement d'architecture de la construction, son adaptation au fur et à mesure que l'œuvre se produit relève d'idées créatives de type dérivatif. Nous sommes donc en présence d'une interaction permanente entre les deux modes de créativité, qui s'exercent à des niveaux de pensée différents.

Le développement du potentiel de créativité intégrative individuel se réalise par l'utilisation de familles d'architecture d'idées dont les plus médiatisées sont le raisonnement déductif et l'approche déterministe cause/effet.

Dans la suite de ce chapitre, vont être présentés les outils et moteurs de créativité apportant des architectures de systèmes d'idées de plus en plus performants et sophistiqués.

Je vais identifier deux familles de méthode de modélisation ou structuration des idées. Puis je proposerai de créer nos propres moteurs de créativité en fonction du besoin.

L'expression « méthode de modélisation » doit être entendue ici comme modalité d'organisation ou d'architecture d'un système d'idées.

L'expression « moteur de créativité » doit être entendue comme interactions et va-et-vient entre différentes méthodes de modélisation ou de créativité appliquées sur un même système d'idées.

La logique d'action créative n'a pas pour objectif d'expliquer le monde ou de valider des hypothèses. La créativité va être obtenue par des modalités d'imitation, d'analogie et de circulation des représentations entre différents systèmes d'idées sans lien entre eux.

Chacune des méthodes de modélisation nécessite un profond investissement en temps pour comprendre et intégrer sa puissance de créativité. L'objet dans ce livre est simplement d'en dresser une typologie. Le dernier sous-chapitre donnera des exemples concrets d'application.

8.2 Enrichir les méthodes de modélisation

Lacan a dit que l'inconscient était structuré comme un langage. Et si c'était le contraire : si le langage était la structure de l'inconscient. Nous utilisons multiples langages et métalangages. Il est fort probable que chaque langage se loge dans une part de notre inconscient. Si les langages se réfèrent aux langues parlées, nous pouvons désigner par métalangage les méthodes de raisonnement ou encore la codification de dessin industriel évoquée par la représentation du tronc de cône en début de cette partie (*cf.* figure 6.1). Apprendre et utiliser un métalangage conditionne, formate une partie de notre inconscient. Et, comme pour les langues courantes, il y a des métalangages « maternels » et des métalangages « étrangers ». Je vais commencer à décrire les contributions à la créativité d'un métalangage très riche : l'espace vectoriel.

8.2.1 Approches vectorielles

L'exercice de projection en trois plans réalisé en début de cette partie pour représenter un tronc de cône n'est pas un exercice facile pour beaucoup de personnes. Ceci est, bien entendu, plus aisé pour celui qui a développé une forme d'intelligence visuelle spatiale. Une représentation plane est accessible à beaucoup plus de monde. Il est cependant possible par un codage de représenter sur un seul plan l'évolution indépendante de trois paramètres. Au-delà de trois dimensions, nous sommes limités pour créer une représentation visuelle. Le langage vectoriel pallie cette difficulté en associant la notion de dimension à la notion de degré de liberté. Un vecteur aura autant de paramètres pour le définir que de dimensions indépendantes les unes des autres.

Prenons l'exemple d'un véliplanchiste. La position de la planche sur la vague demande trois dimensions, la position du corps par rapport à la planche demande trois dimensions et encore trois par rapport à la voile. La voile se positionne par rapport au vent dans les trois dimensions. La surface de voile poussée par le vent dépend de la hauteur de la planche par rapport à la voile. Deux autres dimensions ou axes de liberté viennent compliquer la modélisation : du sommet de la vague, l'écume peut venir exercer une poussée

sur le bord de la planche et la force de frottement de la planche dépend de sa vitesse. Au minimum, quinze dimensions ou paramètres sont contrôlés par le véliplanchiste. Le débutant est incapable d'en faire autant. L'apprentissage va permettre d'intégrer et de faire interagir ces quinze paramètres dans l'inconscient du véliplanchiste qui trouvera la bonne position intuitivement. Il gèrera « consciemment » deux ou trois paramètres. Les autres paramètres seront gérés automatiquement grâce aux sensations du corps.

La représentation vectorielle permet de modéliser ce système complexe et instable (système dynamique chaotique) grâce à un langage formel. Acquérir ce langage formel est possible à tout âge avec de l'entraînement. De même, acquérir l'aptitude à visualiser en trois plans est possible à tout âge.

Par une codification appropriée, il est possible de condenser un espace à douze dimensions et plus en une représentation volumique. J'utilise pour cela le schéma du tétraèdre regroupant quatre sphères : un exemple de représentation d'espaces à quatre dimensions (*cf.* figure 8.4).

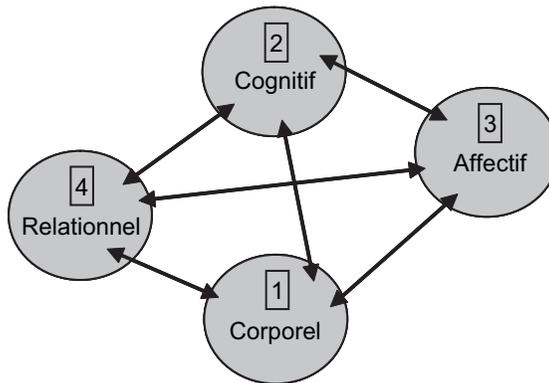


Figure 8.4 Les quatre registres de l'écoute

Chaque sphère représente, dans ce système de codification, un sous-système à n dimensions. La sphère peut matérialiser en volume les trois principaux paramètres, qui sont différents d'une sphère à l'autre.

La combinaison mentale du langage formel vectoriel et de la représentation visuelle codifiée en quatre dimensions permet de créer des représentations mentales synthétiques très performantes.

Cette démarche mentale produit plusieurs effets créatifs :

- ouverture dimensionnelle de recherche d'idées et de paramètres simultanément pris en compte pour les trouver ;
- réalisation facilitée des déconstructions mentales et de l'écoute ;
- représentation condensée de systèmes d'idées compliqués (pour développer l'intuition créatrice : cf. figure 12.14).

Le principe d'incomplétude est à l'œuvre dans ce mode de créativité. Ce n'est pas l'objet à modéliser qui induit le mode de représentation mais la contrainte de représentabilité et de communicabilité qui organise la modélisation. Voici quelques exemples qui seront utilisés plus loin :

- représentation du temps en trois dimensions (contrainte de représentation volumique) ;
- inconscient segmenté en quatre sphères (contrainte de représentation communicable).

C'est aussi la contrainte de trouver quatre termes qui m'a permis de dépasser la relation triangulaire de contractualisation du coaching ou de focaliser l'attention sur quatre modalités d'accompagnement.

Cette démarche n'est pas d'ordre scientifique mais plutôt d'ordre heuristique.

8.2.2 Approches systémiques

La notion d'approche systémique signifie dans le langage courant la prise en compte des interactions entre les objets composant le système. L'approche systémique en thérapie familiale prend en compte l'ensemble des interactions entre les membres de la famille au lieu de se concentrer uniquement sur la personne en souffrance.

L'approche systémique est une technique de modélisation d'une organisation, d'une activité complexe. Je propose d'affiner la modélisation en fonction de la nature de l'objet à modéliser en distinguant différents types d'interactions :

- représenter un objet à modéliser sur un plan systémique est déjà une opportunité de créativité ;
- choisir de changer la nature des interactions est une autre opportunité de créativité.

Je reprends le tableau intitulé « Modélisation systémique » présent dans *Manager dans l'incertitude*, p. 100 (cf. tableau 8.1).

Tableau 8.1 Modélisation systémique (niveau 0 à 4)

Classement des approches systémiques		
Niveau systémique	Caractérisation	Applications et commentaires
Niveau 0	Système déterministe, sans mode de régulation et de complexité nulle	Représentation cause effets de l'arête de poisson sans lien de dépendances entre causes de niveau différent
Niveau 1	Approche processus : pilotage par indicateurs et amélioration à partir de la surveillance de l'indicateur de performance Logique du PDCA	Amélioration de type intégratif (moyenne glissante) Progression par petits pas Peu adapté à la remise en question du fonctionnement global du processus
Niveau 2	Système de management par macroprocessus La cartographie des processus permet de révéler et de surveiller les interfaces délicates Logique du PDCA stratégique (ou Hoshin)	Amélioration de type intégratif (moyenne glissante) adaptée aux actions stratégiques Progression par petits pas Peu adapté à la remise en question du fonctionnement global du processus On peut faire un lien analogique avec la programmation structurée informatique
Niveau 3	Le système régulateur PID (Proportionnel Intégrateur Dérivateur) Ce mode de régulation ajoute par rapport au précédent la capacité d'anticipation par un programme déterminé à l'avance	Ce système est souvent employé dans les asservissements électromécaniques (freinage ABS dans les voitures, par exemple)
Niveau 4	L'agent intelligent est doté de deux propriétés : gestion des aléas et prise en compte des héritages Ce mode d'adaptation dépasse la logique de régulation PID puisqu'il sélectionne le programme à activer en fonction du contexte	Source d'inspiration et de mise en œuvre du système de management contextuel Lien analogique avec la programmation langage objet informatique, la pensée fractale ou générique

Le niveau 1 de représentation systémique a été utilisé pour modéliser le fonctionnement de l'intuition dans une version très simpliste (cf. figure 8.2) et dans une version plus sophistiquée (cf. figure 12.11).

Le niveau 3 de représentation systémique a été utilisé pour décrire le système de communication doté d'un double régulateur pour chaque acteur (cf. figure 12.2).

Le niveau 4 est très puissant. Il est cependant beaucoup plus difficile d'accès pour les personnes non familiarisées avec les outils bureautiques et leur programmation. Sa contribution est essentielle dans la conception rapide et efficiente d'une œuvre (créativité intégrative) par l'économie de ressources qu'elle procure.

L'utilisation de ces 4 niveaux correspond à des comportements systémiques relativement prédictibles.

8.2.3 Approches « complexes »

Les trois niveaux qui suivent (cf. tableau 8.2) modélisent des comportements beaucoup moins prédictibles. Ces comportements défient nos représentations usuelles.

Tableau 8.2 Modélisation systémique (niveau 5 à 7)

Classement des approches systémiques		
Niveau systémique	Caractérisation	Applications et commentaires
Niveau 5	Modélisation du vivant* (la cellule) avec prise en compte des ouvertures, porosités ou fermetures tant au niveau informationnel qu'énergétique et du concept d'homéostasie	Ce type de représentation est pris en compte dans les phases de diagnostic dans la conduite du changement
Niveau 6	Approches paradoxales, de résonance et ago-antagonistes : la plus importante est la capacité à mettre en œuvre simultanément des actions opposées pour atteindre un but	Ce type de représentation est aussi pris en compte dans les phases de diagnostic et surtout l'accélération et la maîtrise de la conduite du changement ou en situation de crise

Tableau 8.2 Modélisation systémique (niveau 5 à 7) (suite)

Niveau systémique	Caractérisation	Applications et commentaires
Niveau 7	Modèles émergents qui caractérisent en particulier la non-prédictibilité des résultats des décisions prises dans la conduite de changement organisationnel	Application directe à l'élaboration du processus de conduite du changement décrit au chapitre ou de développement de la créativité dans ce chapitre

* Cf. l'ouvrage *La nouvelle grille* d'Henri Laborit, Gallimard, 1986.

Dans la représentation de l'intuition (cf. figure 8.3), les niveaux 5 et 6 sont sous-entendus mais pas clairement formalisés. En revanche, les apports de ces niveaux de modélisation sont plus visibles dans les figures 12.10 et 12.13.

8.2.4 Approches « quantiques »

S'imprégner des principes et des apports de la théorie quantique est un exercice de construction mentale difficile. Cette gymnastique cognitive nous fait découvrir les limites de nos modèles de représentation. Deux ouvrages¹⁰ agréables, ludiques et accessibles m'ont aidé à découvrir ce monde de l'infiniment petit aux propriétés si inhabituelles. Le principe que j'ai retenu comme méthode de modélisation renforce l'approche vectorielle. Quand un objet est doté de deux propriétés aussi différentes qu'un comportement corpusculaire (masse, vitesse) ou ondulatoire (fréquence amplitude, probabilité), il devient impossible de représenter, de mesurer les deux aspects simultanément. Un point de vue est de considérer que l'outil de mesure influence la mesure, ce qui n'est pas sans rappeler l'un des principes du paradigme de la complexité d'Edgar Morin. Un autre point de vue considère que le nombre de dimensions pour décrire un objet quantique est supérieur au nombre de dimensions dont on dispose pour mesurer cet objet, ce qui nous ramène à l'exercice de représentation du tronc de cône. L'outil de mesure projette et réduit l'objet quantique dans un seul plan. Dans cet exemple, le tronc de cône a une forme circulaire dans le plan opérationnel et une forme de quadrilatère dans le plan stratégique. Le dernier point de vue lié au principe d'indétermination ôte le caractère déterministe du parcours d'une particule suivant le mode d'observation.

10. Étienne Klein, *Les Tactiques de Chronos*, « Champs », Flammarion, 2004 et Sven Ortoli, Jean-Pierre Pharabod, *Le Cantique des quantiques : le monde existe-t-il ?*, « Essais », La Découverte, 2004.

Je trouve cet exercice de représentations mentales très pertinent pour se créer une représentation de notre fonctionnement cérébral à la fois esprit et biologique.

Cette approche « quantique » peut aider dans toutes sortes de diagnostic pour réaliser une déconstruction mentale plus approfondie.

8.3 Construire vos propres moteurs de créativité

Les méthodes de modélisation que nous venons de survoler rapidement demandent du temps pour être approfondies et intégrées.

- Le premier but de ce chapitre est d’inciter à aller explorer ces méthodes pour acquérir plus d’agilité cognitive et de capacité de modélisation.
- Le deuxième but est de mettre en relation ces méthodes avec les utilisations que j’en ai fait pour élaborer le contenu de ce livre afin de mieux en comprendre les apports.
- Le dernier but est d’aider le lecteur à mieux comprendre le contenu des autres parties. L’explicitation d’une expérience est une mise à plat. Elle a un effet réducteur qui peut être compensé par la prise en compte de l’outil de réduction employé. La lecture itérative me paraît indispensable pour mieux comprendre le contenu de chacun des chapitres

8.3.1 Combiner les techniques de créativité élémentaires en matrices de découverte

La matrice de découverte procède d’une ouverture dimensionnelle. Le langage matriciel intègre l’espace vectoriel. Le vecteur est une matrice à une seule colonne. Les matrices de découverte procèdent donc d’une logique d’ouverture dimensionnelle. Elles augmentent les degrés de liberté.

Un exemple très simple est le croisement de deux vecteurs à trois paramètres chacun qui m’a permis de créer l’outil de diagnostic très efficace : « les neuf canaux de communication ».

En utilisant une matrice volumique 3^3 dimensions, on obtient un Rubik’s Cube à vingt-sept dimensions. Je n’utilise que rarement cette présentation car elle est difficile à partager avec beaucoup de personnes.

Une utilisation plus sophistiquée consiste à utiliser des moteurs de créativité différents dans chaque colonne ou case de la matrice.

La décomposition d’un système complexe en quatre sous-systèmes procède de cette démarche.

8.3.2 Croiser les modèles systémiques

La représentation de l'intuition par un processus (*cf.* figure 8.2) et par un système fractal (*cf.* figure 8.3) permet de considérer l'objet intuition comme réduit de manière différente sur deux plans de raisonnement. L'intuition ne peut être limitée à l'un de ces deux plans, mais ceux-ci permettent de l'approcher et de dépasser la représentation usuelle « intuition = don » par une modélisation plus précise tout en restant partageables. Certains comprendront un seul mode de représentation et d'autres les deux.

8.3.3 Combiner les représentations vectorielles et systémiques

La roue de Hudson¹¹ (conduite du changement) est un modèle simple filaire séquentiel. La déconstruction mentale volumique suggère une représentation de trois roues indépendantes sur trois plans différents. La conduite du changement est un système d'idées organisé qui est constitutif et dépendant de ces trois réductions. On peut aller plus loin dans la sophistication du système en remplaçant dans chaque plan la roue simple par les quatre portions de roues du modèle final.

8.3.4 Procéder par imitation

On utilise par analogie le même mode de raisonnement mais dans un contexte très différent. Voici quelques exemples :

- penser l'activité de management dans une logique processus ou encore dans une logique informatique de programmation en langage objet ;
- penser les modes de dysfonctionnement d'un réseau informatique par analogie à la dérégularisation du système hormonal ;
- imaginer les différents flux (matière, information, ressources, argent) internes à une entreprise comme le fonctionnement d'un ordinateur ou encore comme celui de la cellule humaine ;
- imaginer le système de communication à partir de systèmes de régulations multiples que l'on trouve dans des machines de filature.

Cette pratique exige une grande curiosité et la volonté d'aller explorer des domaines sortant des champs de compétence usuels du métier exercé.

11. Ce modèle sera analysé dans la partie suivante consacrée à la conduite du changement.

8.3.5 Procéder par circulation

C'est faire circuler l'intention créatrice par l'utilisation successive, en cascade, de différents moteurs de créativité. L'approche vectorielle permet de comprendre certains principes clés de la théorie quantique et on peut l'appliquer efficacement à la modélisation de l'inconscient en quatre sphères indépendantes (quatre réductions sur quatre plans de raisonnement qui s'excluent mutuellement) du fonctionnement du cerveau.

8.3.6 Créer et utiliser les moteurs systémiques au quotidien

Dans une phase de visualisation pénétrante (écoute de soi, introspection), dans un cadre approprié à la concentration, on réalise une déconstruction mentale individuelle suivie éventuellement par une construction mentale synthétique.

Dans un travail en groupe, on peut réaliser un partage d'expérience en s'appuyant sur une représentation mixte textuelle et graphique.

À partir d'un état de vigilance, l'exercice de déconstruction mentale peut suggérer des questions ou un axe d'investigation au groupe.

Un petit groupe habitué à ce genre d'exercices peut réaliser une créativité intégrative partagée.

Cette forme d'habileté cognitive est d'une efficacité redoutable : pertinence et rapidité des diagnostics, efficacité des actions.

8.4 Analyser des cas concrets d'application

Voici trois applications pratiques de ces outils de créativité intégrative permettant de modéliser et de synthétiser une réalité de plus en plus finement discernée.

8.4.1 Analyse transactionnelle

Cette technique représente l'individu sous la forme de trois états potentiels : le parent, l'adulte et l'enfant. Chacun de ces états caractérise un mode de fonctionnement. Pierre peut communiquer à Paul d'un état « parent » et Paul lui répondra d'un état « enfant ». Si Paul ne se laisse pas entraîner dans cette pente, il pourra « méta-communiquer » sur cette relation en disant : « Pierre, tu n'es pas mon père » et recaler la relation d'adulte à adulte. La force de cette représentation est de pouvoir écouter dans un modèle à trois possibilités à la

place des classiques modèles binaires. Cette modélisation peut s'affiner en six états : parent normatif, parent nourricier, adulte, enfant spontané, enfant rebelle, enfant soumis.

Quand Paul communique à Pierre, il peut repérer son moi interne et déceler l'état du moi de Pierre qui génère sa réponse. Cette utilisation du modèle révèle une écoute construisant une représentation mentale (interprétation).

Si Paul ne cherche pas à interpréter et à réguler, il peut utiliser cette modélisation pour entrer dans un état de déconstruction mentale représentant toutes les interactions possibles des six états de chacun (cf. figure 8.5).

Par rapport au modèle officiel¹², j'ai apporté deux modifications. D'une part, j'ai associé le comportement d'un enfant adapté modèle à un comportement adulte. D'autre part, les six modèles restants ont des aspects positifs ou négatifs en fonction du contexte dans lequel ils sont employés. La personne utilisant cette grille pourra ainsi déceler différentes relations successives au lieu de rester focalisée sur une seule relation jugée prépondérante. La représentation sera ainsi plus facilement contextualisable.

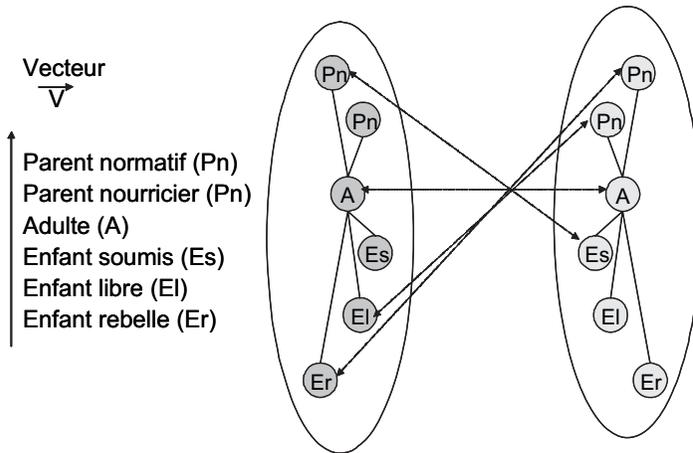


Figure 8.5 Modélisation des relations possibles

La codification racine de ces trois états « le parent – l'adulte – l'enfant » peut être prise au pied de la lettre ou représenter successivement « la vie apprise – la vie expérimentée – la vie ressentie » ou encore « le symbolique – le réel – l'imaginaire ».

12. Dominique Chalvin, *Analyse transactionnelle et relations de travail*, ESF, 1979.

8.4.2 Programmation neurolinguistique (PNL)

La PNL m'a beaucoup apporté dans la capacité à modéliser par l'approche processus (programmation) ; le processus d'écoute en sept étapes (partie III) en est directement inspiré. La mise en évidence de la technique naturelle des ancrages m'a aidé à prendre conscience d'une technique que j'applique régulièrement dans le domaine sportif sans le savoir. Cette prise de conscience m'a permis de transférer cette ressource dans d'autres plans de vie. L'ancrage est l'aptitude à retrouver un programme comportemental donné en se remettant en mémoire un souvenir ou un contexte particulier dans lequel il était activé.

Il est possible de repérer de multiples petits programmes que l'on peut réactiver sans effort par cet effet de mémoire. Il est aussi à noter que l'ancrage fonctionne aussi dans le plan négatif (ancrage d'une peur, d'un souvenir invalidant la confiance).

Il est probable que certains programmes fréquemment utilisés (conditionnements physiques ou mentaux) correspondent à des configurations de réseaux de neurones organisés et efficaces. C'est une représentation possible du fonctionnement de certaines personnes très âgées qui répètent inlassablement les mêmes propos (programmes).

Il est possible d'envisager que ces mécanismes de « mise en forme plastique » de groupes de réseaux de neurones constituent nos horloges internes et nos rythmes biologiques. Ces mécanismes permettent d'activer inconsciemment, sans doute, des horloges internes multiples (pilotage de réunion, horloges biologiques).

8.4.3 Combinaison matricielle et ouverture dimensionnelle

Le croisement de deux regards (profil psychologique et comportement face aux changements technologiques) a permis de créer cette combinaison matricielle (*cf.* figure 8.6).

	Profil névrosé	Profil narcissique
Lièvre		
Crabes		
Tortues		

Figure 8.6 La segmentation des comportements

Cette matrice permet de repérer six combinaisons de comportements possibles dans un contexte donné (travail ou vie privée). La catégorisation des profils est de type binaire. En cherchant à enrichir cette représentation pour la nuancer j’ai créé un axe de positionnement de profils en déterminant quatre valeurs : comportements contrôlés (spontanés ou adaptés) ou non contrôlés. Les comportements non contrôlés sont de type dépendant (uniques et spontanés). Parallèlement, j’ai augmenté la finesse de discernement juxtaposant différentes natures de profil. La représentation globale devient trop complexe pour être représentée en volume (cf. figure 8.7).

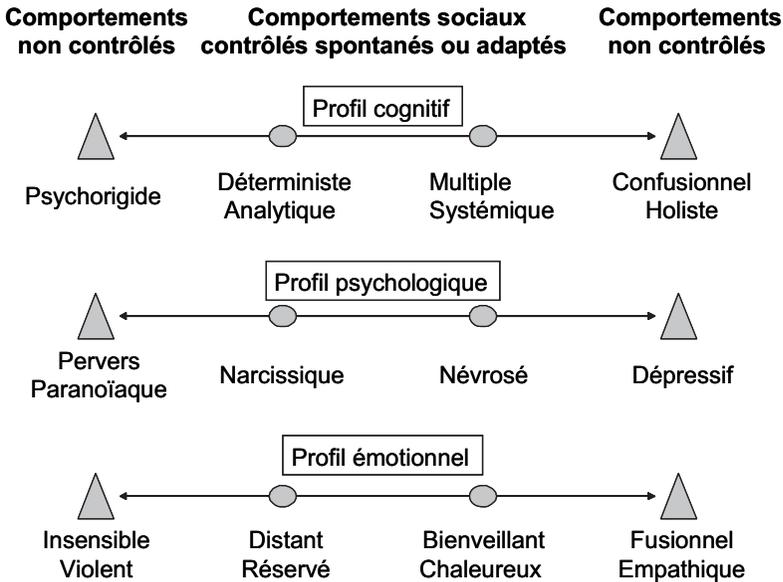


Figure 8.7 Matrice à soixante-quatre profils

9

Retour d'expérience personnel Sphère cognitive

Je vais relater quatre expériences qui montrent, à mes yeux, tout le bien-fondé et l'utilité d'une démarche analytique de recherche de ses héritages, racines et itinéraires (chapitre 3), appliqué ici à la sphère cognitive. La première expérience fonde ma démarche introspective cognitive, la seconde identifie les racines de cet ouvrage et de cette partie en particulier. Les deux dernières illustrent le développement possible de l'intuition « cognitive », vocabulaire qui sera approfondi en partie III.

9.1 Autoanalyse cognitive

Entre 6 et 8 ans, j'ai été fréquemment angoissé par des cauchemars dans lesquels je devais me battre contre les éléments pour vivre. Ces cauchemars, je les vivais comme des signes de perte d'intégrité mentale, de folie possible : souffrances que j'avais choisi de garder en moi, en silence, par peur de concrétisation ou peur du regard parental ? Ces cauchemars ont très rapidement perdu de leur ampleur. J'ai eu le bonheur d'effectuer une corrélation entre chaque cauchemar et une

montée forte de fièvre. Dans ma petite tête de l'époque, avec un vocabulaire très limité, bien différent de celui que j'utilise aujourd'hui, j'ai considéré que le cauchemar ne m'appartenait pas et qu'il était produit par la fièvre. Il était un aspect de la maladie, de la fièvre. Je pense avoir par cette expérience sans doute initialisé et systématisé le travail d'autoanalyse que je réalise régulièrement. Il m'a fallu, cependant, attendre les années 1980 pour que je réalise un rapprochement possible entre ma naissance et ce cauchemar (suite à la lecture du *Cri primal*¹³ je pense) et les années 1990 pour que je fasse un autre lien possible (suite à une formation à la PNL). : celui d'un souvenir douloureux associé à une difficulté respiratoire (je suis claustrophobe) et à une montée en température.

► **Regard méthodologique**

Depuis sa toute petite enfance, l'individu expérimente et mémorise de petits programmes pour résoudre ses problèmes. Certains de ces programmes sont systématisés et deviennent des facteurs spontanés, caractéristiques de sa personnalité. Ce sont des réflexes conditionnés de ce type qui vont être activés avec un effet plus ou moins efficace en fonction du contexte. Sans travail sur soi, ce type de réflexe n'est pas libre. Il n'y a pas de choix conscient ou inconscient.

9.2 Mathématiques et complexité

J'ai suivi une partie de ma scolarité, de la sixième à la seconde, au lycée Marseille-Veyre, lycée pilote pendant de nombreuses années, inspiré par la philosophie d'éducation libertaire¹⁴. La classe de seconde a été une année de bifurcations majeures de ma vie sur de nombreux plans :

- rupture avec le système de croyance religieuse familial ;
- rupture avec mon rejet du sport : début de la course à pied et surtout de la pratique de l'escalade et de la montagne ;
- recherche des amis hors du périmètre de la classe et de l'année de scolarité. Mes amis, filles et garçons avec qui je pouvais partager mes passions et mes questions et avec qui je passais mes loisirs et une partie de mes vacances, appartenaient alors à différentes classes et horizons sociaux ;
- une autre rupture avec la pratique scolaire classique : plus de prise de notes en classe (pour les mathématiques) et remplacement par une synthèse écrite le soir, de mémoire. cela a duré un an.

13. Janov Arthur, *Le Cri primal*, Flammarion, 1975.

14. Cf. Alexander S. Neill, *Libres enfants de Summerill*, La Découverte, 2004 (2^e édition).

C'est dans ce contexte que j'ai découvert et assimilé les mathématiques comme étant un apprentissage de méta langages, pouvant être traduits l'un dans l'autre (maths classiques maths modernes géométrie affine, etc.)

J'ai appris les mathématiques modernes, la théorie des ensembles, les géométries affines et métriques, et les espaces vectoriels

J'ai été amené à traduire cet enseignement en langage classique pour deux camarades qui ne pouvaient accéder à ce nouveau formalisme.

Mon professeur de mathématiques m'a encouragé à aller plus loin et à découvrir les géométries non euclidiennes (celles où la somme des angles d'un triangle ne fait pas 360°). Et il m'a proposé de lire seul, un livre difficile et tout nouveau sur les espaces vectoriels¹⁵.

Le déchiffrement de ce livre, analogue à celui d'une partition de musique m'a permis d'intégrer les espaces vectoriels comme un décodage visuel et logique d'espaces à multiples dimensions de toute situation à modéliser. Tout y est passé : vecteurs, matrices, tenseurs, produits de matrices, produits vectoriels. Le formalisme de l'espace vectoriel est devenu une seconde langue maternelle à laquelle j'ai recouru dès que je suis en difficulté de représentation sur un plan cognitif.

► Regard méthodologique

Chaque apprentissage (formation débouchant sur un conditionnement réflexe inconscient) dans chacune des sphères cognitive, corporelle, relationnelle ou affective construit le conditionnement comportemental et la personnalité. Cette construction reste adaptable car d'autres conditionnements alternatifs, complémentaires ou conjugués simultanément, peuvent être élaborés tout au cours de la vie.

Quand une personne utilise un programme spontanément, il est repéré comme comportement naturel. Quand la personne utilise un programme créé plus récemment, il est repéré comme comportement adapté. Au fil du temps ce dernier peut devenir spontané, naturel.

Quand une personne se donne le choix de programmes similaires, alternatifs ou combinés, ce choix va être repéré comme calculé, manipulateur. Quand la combinaison est ago-antagoniste, celui qui ne peut accéder à cette représentation mentale va percevoir une action confuse similaire à une injonction paradoxale.

D'une manière générale, nos modèles psychiques valorisent la permanence, l'unicité et une certaine forme de déterminisme des critères de personnalité et des modalités comportementales peu adaptés au contexte actuel.

15. P. Vissio et G. Zadou-Naisky, *À la conquête de l'espace, les structures algébriques de la géométrie euclidienne*, OCDL, 1963.

Cela m'a permis de ne plus rien avoir à apprendre de la première à la fin de maths spéciales. Car tout ce qui pouvait être assimilé à travers un formalisme vectoriel ne me demandait aucun effort. Et ce qui n'y entrait pas, comme les probabilités ou l'arithmétique, a été mémorisé mais non intégré. Cela aurait demandé un effort qui ne me paraissait sans doute pas justifié à cette époque de ma vie (très focalisée sur la pratique de l'alpinisme !). La relecture récente de l'introduction de cet ouvrage m'a permis de (re)découvrir des algorithmes gravés dans mon inconscient cognitif (voir partie III). Ce sont ces méta-modèles qui conduisent mes déconstructions mentales actuelles et qui m'ont permis d'accéder de manière relativement aisée à la pensée d'Edgar Morin et à la lecture d'Étienne Klein (partie III).

À cette époque-là, étaient déjà présents, en germe, le management contextuel, le questionnement continu sur le bien-fondé des représentations mentales et des méta-modèles utilisés, la recherche de l'efficacité des actions et de la cohérence entre le formalisme et l'expérience du terrain.

9.3 Itinéraires sans instruments

J'ai appris la pratique de l'alpinisme grâce à de grands grimpeurs, ouvriers de voies d'escalade magnifiques, bien avant leur majorité. Ils m'ont fait découvrir la richesse et la force de trouver un itinéraire par l'intuition, en étant détaché des instruments (boussole, carte, topo).

Les instruments servent alors à contrôler la progression et non à trouver le cheminement. Ils permettent ainsi une prise de recul, un double regard.

L'application régulière de ces consignes m'a permis de développer un sens remarquable de l'orientation en forêt, de nuit et par brouillard, dans toute nature. Curieusement, cette aptitude ne fonctionne pas aussi bien en ville ou dans un site industriel.

J'essaie de transmettre cette expérience à de futurs alpinistes durant de nombreuses années. Depuis quatre ans, j'ai « professionnalisé » ce transfert de pratique par une formation « théorique » en salle. J'ai constaté que très peu de personnes pensent dans l'espace et peuvent visualiser une carte mentale d'une région. Or, cette aptitude à penser des cartes mentales n'est pas un don. On m'a appris à exécuter mentalement cette tâche ; je me suis attelé à observer puis à mémoriser ; je me suis forcé à ne pas regarder la carte ; j'ai fait des erreurs et je suis revenu sur mes pas.

► Regard méthodologique

Quand on apprend à compter à un petit enfant, on lui montre ce qui relève du comptage (1 + 1 + 1 + 1...) et ce qui relève du calcul (regroupage par paquets de 5, 10, 100, etc.). Il acquiert ainsi le réflexe de combiner calculs et comptages successifs. Ce mécanisme pédagogique s'exercera plus tard sur l'apprentissage de règles de raisonnements mathématiques ou de composition littéraire (thèse – antithèse – synthèse). Cependant, l'enfant puis l'adulte sont livrés globalement à eux-mêmes pour créer et expérimenter les très nombreuses règles et mini-programmes pour leur faciliter la vie dans les quatre sphères : cognitive, relationnelle, affective et corporelle. Il sera, trop souvent, nécessaire d'attendre les premières crises pour remettre en chantier des apprentissages fondamentaux de ce type. Et ces nouveaux apprentissages structurés par des « adultes expérimentés » commenceront peut-être par une déconstruction de l'existant pour se conformer à de nouvelles approches, de nouveaux systèmes de croyance. Question essentielle : ne peut-on pas commencer plutôt ?

J'ai donc créé des exercices de réalisations de cartes mentales géographiques. Cela reste un exercice difficile quand j'aborde un nouveau massif pour la première fois. Cette expérience m'a permis de systématiser le développement de « l'intuition cognitive » et, par voie de conséquence, la créativité. Je vais illustrer l'écart entre la « pauvreté » d'un modèle « conscient » et la complexité d'un modèle inconscient de conduite d'une course en montagne. La prise de décision consciente s'effectue à partir de deux à cinq paramètres sélectionnés. L'inconscient gère, mémorise, surveille, assure une vigilance effective sur un nombre très élevé de paramètres et données d'observation (entre cent cinquante et trois cents paramètres pris en compte, automatiquement, en mode réflexe, en fonction des conditions et du contexte). Ceci ne relève pas d'un don mais d'un apprentissage au même titre qu'un retour de volée ou un ace au tennis.

9.4 Visualisation mentale anticipée

Une autre pratique développe l'intuition cognitive : celle de la visualisation mentale d'un itinéraire. La veille de la course, il est d'usage courant de regarder la carte, de mémoriser l'itinéraire et les points critiques. La pratique de la visualisation mentale du déroulement de la course (comme un film en grandeur réelle) a deux effets :

- amplification des difficultés pressenties : sur le terrain cela me paraît toujours plus facile et libère ainsi mon énergie utile, en réduisant les fatigues liées au stress en situation de progression (est-ce une propension à l'inquiétude avant l'action ?) ;

- réalisation d'une mémorisation à l'échelle réelle du parcours (un descriptif de progression peut être rédigé de manière non homothétique avec la distance à parcourir : dix lignes de texte pour décrire cent mètres et trois lignes pour quatre cents mètres). La visualisation mentale donne du sens à l'information brute.

La pratique de la visualisation mentale m'apparaît comme un acte positif tourné vers le futur et vers l'action. Sa systématisation réduit d'autant l'espace et le temps potentiellement disponibles pour des idées sombres. Cette pratique contribue donc au développement de la résilience et peut même présenter un caractère euphorisant. La visualisation mentale est très utile pour les compétiteurs à ski ou à vélo. Elle peut accélérer la guérison pour des personnes en convalescence. Beaucoup de conférenciers et de formateurs utilisent la visualisation mentale, pour se préparer, réduire le stress et gagner en efficacité. Ceci n'est pas un don. On me l'a appris, je l'ai expérimenté, j'ai systématisé la démarche. C'est devenu une pratique dans le champ de l'autodiscipline.

► **Regard pédagogique**

La démarche cognitive de visualisation mentale des cartes géographiques est similaire à celle requise pour mettre en œuvre des démarches complexes, ago-antagonistes, fractales et itératives. Cette visualisation mentale globale de l'architecture méthodologique me paraît être indispensable au pilotage d'actions non linéaires et séquentielles, comme la conduite de changement ou le déploiement stratégique. Cette visualisation mentale est un antidote à l'état de confusion que pourrait générer l'application d'une approche ago-antagoniste pour un tiers acquis à cette approche.

10

Réussir votre progression

À ce stade-ci de la lecture, comment a évolué votre mise en projet personnelle ? Voici quelques points clés concernant la lecture de cette partie. Quels sont les vôtres ? Quels sont les écarts ?

10.1 Analyser les pistes de créativité

- Lire une première fois cette partie pour en mémoriser les articulations.
- Identifier les méthodes et outils que vous utilisez déjà, que vous voulez approfondir ou découvrir.
- Repérer dans la suite du livre les passages en liens avec certaines méthodes.
- Relire cette partie après les parties III et IV.

10.2 Pratiquer l’analogie

- Repérer dans différents champs de vos compétences professionnelles ou non, les processus de fonctionnement.
- Modéliser ces processus de manière synthétique.
- Essayer de les appliquer de manière analogique à d’autres contextes et analyser les apports.

10.3 Repérer votre parcours personnel

- Réaliser une introspection sur le plan cognitif et repérer les héritages et enseignements issus de la scolarité et de la vie quotidienne.
- Repérer vos méthodes et pratiques usuelles, leurs liens historiques.
- Modéliser et appliquer dans des contextes différents.

10.4 Développer des expertises particulières

- Sélectionner les méthodes de modélisation une par une et consacrer une énergie adaptée à l'appropriation et à l'expérimentation de chacune d'entre elles.
- Avancer progressivement du plus simple vers le plus compliqué (ou le plus éloigné de vos champs de compétences actuelles).

Le tableau 10.1 propose quelques repères, Le tableau 10.2 vous permet de vous autoévaluer.

Tableau 10.1 Développer des expertises de modélisation

Méthode	Approche et lecture	Durée
Approche processus	Norme ISO 9000 et livres associés – Programmation structurée (informatique)	3 à 6 mois
Approche vectorielle	<ul style="list-style-type: none"> – Ouvrage scolaire de mathématique – Pratique de représentations dessinées en trois plans 	3 à 6 mois
Approche systémique	<ul style="list-style-type: none"> – Ouvrages de cybernétique – Étude de systèmes régulés (chauffage, irrigation, motorisation, etc.) 	6 à 18 mois
Approche complexité	Ouvrages : <ul style="list-style-type: none"> – <i>La Méthode</i> d'Edgar Morin – <i>La Nouvelle Grille</i> d'Henri Laborit 	6 à 18 mois
Découverte du langage objet	Ouvrage d'initiation au langage C++ et utilisation des objets de tableurs Excel	2 à 3 mois
Découverte de l'analyse transactionnelle	<ul style="list-style-type: none"> – Lecture de deux livres référencés – Formation de 1 à 2 jours 	3 à 6 mois
Découverte de la programmation neurolinguistique	Lecture de deux livres référencés Formation de 1 à 2 jours	3 à 6 mois

Tableau 10.2 Autoévaluation

	3 Points forts	3 Axes de progrès
Diagnostic		
Réalisation des actions		
Créativité intégrative		

Partie III

Écoute, résilience et conduite du changement

Vivre et manager dans l'incertitude en permanence demande à acquérir et à faire acquérir, à développer une certaine forme de résilience pour conduire avec sérénité les changements induits.

11

Conduire un changement individuel

11.1 Construire un nouveau rapport au temps

Notre vocabulaire est très pauvre pour parler du temps. Sous ce terme, on peut entendre la durée, la succession ou encore la simultanéité des événements. Alors que le physicien recherche les lois invariantes (ex : conservation de l'énergie) par rapport à un temps lui-même invariant et uniforme, le temps psychologique, vécu par chacun de nous, est d'abord celui du devenir. Il est le guide de notre intention de futur, particulièrement dans la culture occidentale.

La caractérisation du temps psychologique est essentielle à la compréhension de la conduite du changement. Elle doit être abordée avec attention car elle n'est pas facile. Elle procède d'une construction vectorielle à n degrés de liberté ou dimensions (voir partie II). Il sera sans doute utile d'y revenir plus tard.

11.1.1 Les multiples dimensions du temps

La conduite du changement et le contexte socioéconomique actuel nous invitent à questionner nos modèles et méta-modèles pour penser le temps et aussi notre relation au temps, aux différents temps de vie.

Quand nous cherchons à modéliser, nous nous situons sans doute dans la « flèche du temps », dimension usuelle, guidée par une intention de futur. Le travail d'écoute, par contre, nous oblige momentanément à nous séparer de nos intentions de futur comme de nos méta-modèles mentaux.

Lorsque Freud a pensé la psychanalyse, il utilisait en méta-modèle les principes la thermodynamique. Plus récemment, la PNL a été pensée à travers le méta-modèle de l'informatique. De manière similaire, la pensée par processus, mise en avant par la norme ISO 9004, relève aussi du méta-modèle informatique de la programmation structurée. Pour penser le management dans l'incertitude, j'ai utilisé d'autres méta-modèles en utilisant différentes approches systémiques dont le « langage objet » provenant lui aussi de l'informatique.

Je vais utiliser la richesse qu'apporte le questionnement sur le temps pour créer des méta-modèles de questionnement de nos représentations mentales. Cette approche procède par analogie. Elle n'a donc pas un caractère scientifique. Nous avons vu l'impact des méta-modèle sur l'évolution de la pensée des phénomènes psychologiques (thermodynamique, programmation structurée langage/objet).

Cependant, est-ce que le méta-modèle informatique réduit l'homme à un ordinateur ou est-ce un simple retour aux sources ? L'homme a su penser, inventer l'ordinateur en puisant dans ses propres ressources, c'est-à-dire en copiant à peu près, sans doute, son fonctionnement interne cérébral et psychique. Et la boucle se ferme quand ce méta-modèle lui permet de mieux comprendre son fonctionnement et générant ainsi de nouveaux méta-modèles.

La représentation usuelle du temps est celle de la montre. Les aiguilles de la montre indiquent des durées, des moments. La montre n'est pas le temps. Si elle s'arrête, le temps, lui, continue son chemin sans pour autant pouvoir être représenté. On ressent le flux, le film mais pas le temps. Le choix du modèle qui représente le temps est essentiel pour bien se comprendre. Quand on explique à un enfant de 4 ans sur une montre à aiguilles qu'il va prendre un train à 12 heures, il va pouvoir comprendre au fil des heures qu'il montera dans le train quand les grandes aiguilles (la fine et l'épaisse) seront avec la petite aiguille sur le chiffre 12 ; il peut se représenter le futur par les diverses vitesses des aiguilles (un peu comme le pagayeur dans son canoë). En

revanche, si on cherche à lui expliquer la même chose avec une montre numérique, ce sera beaucoup plus difficile. Les chiffres défilent sans matérialiser leur parcours. Autre difficulté : lui qui sait compter jusqu'à 100 reçoit un message incompréhensible et non appropriable quand la montre passe de 10 h 59 à 11 h 00.

Or, notre propos sur l'agilité est complètement imprégné de notre façon de représenter le temps. Pour faire vite, beaucoup de personnes (les crabes) perçoivent le temps qui court comme sur une montre digitale, sans prise de recul, sans anticipation et se laissent porter par le courant.

Je suis parti des réflexions d'Étienne Klein sur la question du temps¹. La représentation du temps peut être celle d'un fleuve qui coule dans son lit. Le débit d'eau n'est pas le temps mais le flux d'événements qui se génère dans la chronologie. Le flux accélère, ralentit en fonction des goulets d'étranglement et, quelquefois, remonte derrière un gros rocher (tourbillons). On ne peut pas en déduire pour autant que le temps s'accélère, ralentit ou fait machine arrière.

Dans un canoë, en prenant un peu de vitesse par rapport au courant, le pagayeur peut profiter des remous, prendre appui sur le courant par la pagaie et contrôler ainsi sa destination.

Dans le système de représentation que j'ai proposé dans *Manager dans l'incertitude*, les trois dimensions du temps désignent en fait trois flux d'événements : la flèche du temps qui représente le courant, le rétroplanning que simule le payeur avec un temps d'avance et de l'énergie pour orienter sa trajectoire et, enfin, le même pagayeur en situation d'observation (temps circulaire du management et du pilotage).

Étienne Klein nous montre, dans son livre, toutes les subtilités et la difficulté à représenter le temps physique dans le monde macroscopique ou dans le monde de l'infiniment petit. Les modèles de représentation du temps ne sont pas forcément les mêmes : écoulement continu, variable, discontinu du temps physique. Le physicien cherche les lois invariantes par rapport à l'écoulement du temps et à la durée alors que nous sommes mobilisés sur la projection dans le futur (pure imagination de l'esprit) et particulièrement focalisé sur le but dans la culture occidentale.

Mais le temps physique a ses caprices. Électrons ou positons, les petites particules possèdent des propriétés (masse, charge, vitesse, etc.) qui sont associées à une fonction d'onde. Le comportement global de la particule et de l'observateur

1. Étienne Klein, *Les Tactiques de Chronos*, « Champs », Flammarion, 2004.

qui cherche à mesurer les propriétés nous fait aboutir au constat suivant : mesurer un paramètre (la masse par exemple) fait disparaître les autres (vitesse, charge, etc.).

Avec la théorie des super-cordes, avec l'ajout d'une « cinquième dimension » au temps physique, les différentes particules peuvent être alors considérées comme un seul objet. Ce que les physiciens observeraient, alors, serait les projections aléatoires de cet objet sur notre mode de représentation de l'espace-temps à quatre dimensions.

Quand le physicien se penche sur les questions de l'origine du temps ou de l'univers, notre espace-temps n'a plus de sens avant le temps zéro. L'origine du temps est hors du temps. Le temps est contenu dans l'espace-temps à quatre dimensions. Quand l'astrophysicien observe des rayonnements ayant cheminé des millions d'années-lumière, il met à plat dans le temps présent des mémoires de passés différents dont chacune a eu sa propre temporalité. On peut relier cette constatation à celle provenant de la théorie du chaos : notre compréhension du monde est limitée par la fiabilité dans le temps et la pertinence de nos modèles de représentation.

11.1.2 Création de repères pour l'écoute et le changement

Les représentations du temps en trois dimensions (flèche du temps, rétro-planning [l'anticipation], temps circulaire du contrôle) sont utiles pour le temps éveillé consacré à l'action qui est piloté par un but ou un cheminement.

Il y a d'autres circonstances dans notre temps de vie éveillée où ces représentations n'ont pas lieu d'être prises en compte. Quand on est dans l'écoute de soi ou dans le silence de la contemplation, le temps psychique ne coule pas, l'esprit cherche à se libérer de toute intention d'action pour accéder à un état de veille, de vigilance, d'écoute de soi, de contemplation ou de silence.

- **Exemple de l'état de vigilance**

L'état de vigilance ou la « vision pénétrante » pourra caractériser un temps de prière pour le croyant, un des états de méditation pour le bouddhiste ou encore un état de concentration pour le chercheur (questionnement et déconstruction mentale des modèles existants).

Quand « je » me situe dans l'écoute de l'autre (accompagnement ou partage d'expérience), « je » me place dans un état d'esprit similaire, déconnecté du temps qui passe (surtout quand c'est l'autre qui le pilote !). Nous pouvons ainsi être en totale vigilance.

- **Incompatibilité des états d'éveil**

On peut considérer que chaque contexte (action, vigilance ou écoute de soi), en analogie avec la masse et la vitesse de l'électron, ne peut être vécu, perçu ou communiqué sans détruire la potentialité instantanée des deux autres. Quand on change d'échelle, il y a bien des durées consacrées à l'écoute, à la vigilance et à l'action dans des rapports qui restent à questionner. Des effets de grappes de paquets de temps de vie en discontinuité cadencent notre vie. Le temps n'est pas un long fleuve tranquille.

- **Représentation de l'inconscient**

La réflexion sur la représentation du temps peut nous guider par analogie à la déconstruction/reconstruction d'autres représentations conceptuelles. Par exemple, l'inconscient est au temps ce que la conscience est à la montre, ou encore, le désir est au temps ce que le besoin est encore à la montre.

Les quatre sphères de la conscience (relationnelle, cognitive, corporelle et affective) sont exclusives l'une de l'autre au même titre que la masse et la vitesse de l'électron. Lorsque, par la pensée, nous nous concentrons sur une sphère (ce qui est déjà un exercice difficile dans la pratique de l'écoute), nous avons tendance à réduire les autres sphères à leur simple caricature ou à les occulter.

Dans la conduite du changement, le modèle temporel de la roue de Hudson que nous allons aborder est celui du temps circulaire et de l'invariance méthodologique (le temps du physicien). La question des origines, de leur inaccessibilité dans une logique circulaire doit être posée. Nous passerons ainsi d'une roue filaire à une représentation de trois roues en trois plans à combiner avec quatre portions de roues simultanées et sans origine. Je suggère de lire ce chapitre en gardant en arrière-plan ce questionnement des représentations du temps.

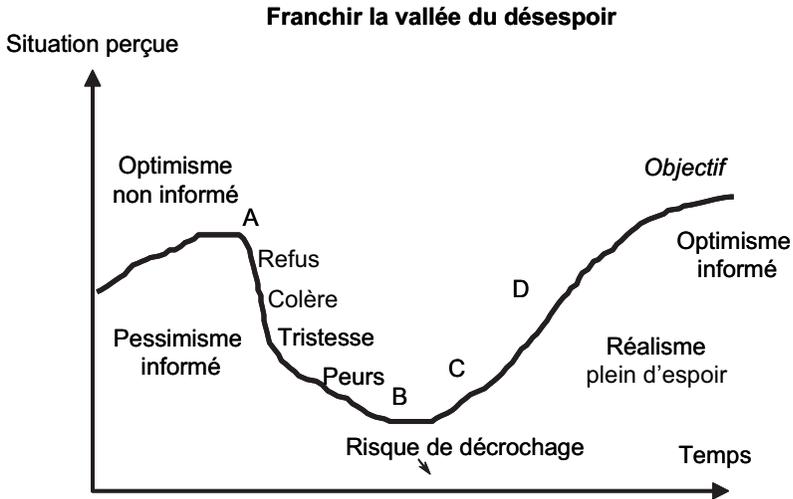
11.2 Franchir la vallée du désespoir

J'ai découvert la métaphore de cette vallée du désespoir² dans l'année 1996. Elle décrit le processus de deuil et sa sortie. J'ai utilisé très souvent ce modèle pour accompagner ou pour former. Mais, depuis quelque temps, j'éprouve le besoin de questionner et de faire évoluer ce modèle pourtant fort efficace.

2. Andersen Consulting, *L'entreprise digitale*, Éditions First, 1996.

11.2.1 Franchir sa vallée personnelle

Une personne détecte un jour qu'elle vit dans un certain optimisme infondé et se voit contrainte à changer. La contrainte provient de sa prise de conscience ou d'une injonction extérieure. Le moment de la détection est le point de rupture A de la figure 11.1. La personne va engager le processus de deuil, une forme de résistance et de préparation au changement.



Pour passer du point A au point B, la personne va successivement vivre des périodes de refus, de marchandage, de colère, de tristesse. Au point B, elle se trouve au fond du trou et peut décrocher, abandonner ou, beaucoup plus grave, partir dans une spirale dépressive. La conduite de ce changement (qu'il soit piloté de façon autonome ou accompagné) consiste à traiter le problème à construire (laisser venir à nous) le nouveau futur en évitant le décrochage. Au point C, la personne a construit une vision optimiste nouvelle de son futur (imaginaire du futur, déconnecté du réel). Elle va s'engager progressivement dans la concrétisation du projet en se fixant des objectifs réalistes, opérationnels. Le projet est alors lancé (D).

11.2.2 Franchir une vallée en équipe

Chaque membre d'une équipe peut avoir à réaliser un voyage similaire. Le leader, provocateur de cette remise en question, aura un temps d'avance sur l'équipe (cf. figure 11.2).

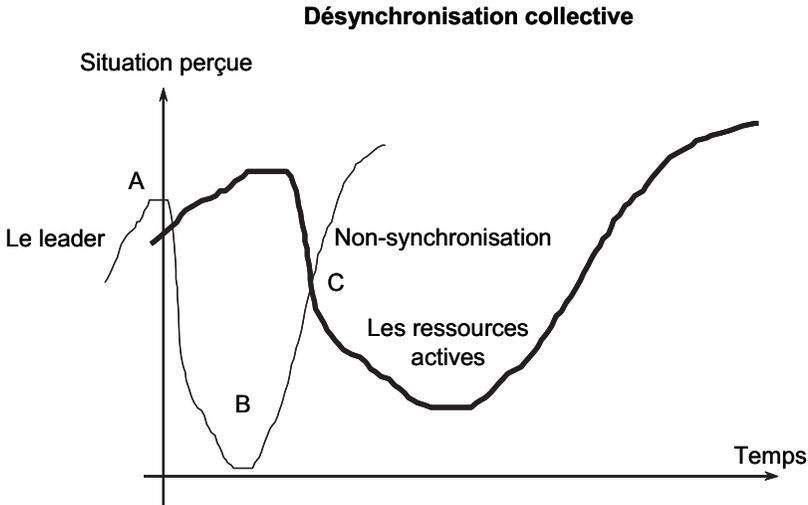


Figure 11.2 Les vallées du désespoir

Quand il sera en C (vision du futur attractive), son équipe sera dans la phase de descente et complètement désynchronisée par rapport à lui. Il ne pourra pas être entendu dans son message optimiste. L'accompagnement du changement consiste à se synchroniser avec la personne en souffrance. Pour l'aider à franchir ce trou, sans décrocher. Réaliser le changement impose de se confronter à ces résistances, sans quoi la personne restera sur le plateau de la résignation. Elle ne se remettra pas en question. Par exemple, la personne qui décide de s'arrêter de fumer réduira, s'arrêtera puis reprendra sans maîtriser l'atteinte de son objectif.

Bien des personnes ont vécu ce cycle de souffrance sans faire référence à ce modèle. La force de ce modèle est de pouvoir communiquer, « méta-communiquer » sur ce qui se passe et de mieux comprendre ce qui se joue. Chacun ayant acquis ce modèle peut autodiagnostiquer ce qu'il vit (écoute de soi, prise de position méta seront approfondies plus loin). Mais le modèle formate notre réalité subjective en particulier par le vocabulaire utilisé. Franchir la « vallée du désespoir » n'est pas euphorisant. Le titre donne l'emphase sur la descente plus que sur la remontée. Ce qui n'enlève en rien à l'efficacité de la métaphore.

11.2.3 Vivre par monts et par vaux

Une autre représentation plus harmonieuse de la conduite du changement peut utiliser la métaphore des saisons (cf. figure 11.3).

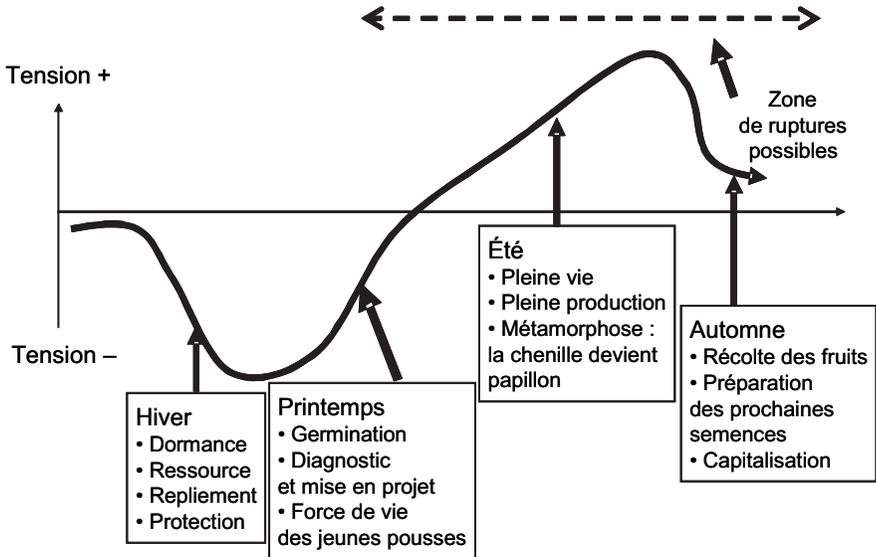


Figure 11.3 La vallée du changement

La forme du graphique donne une dynamique positive. Lors de la descente, un travail positif peut être perçu et réalisé : les graines sont en dormance et se préparent à la germination qui viendra au printemps ; la terre se nettoie des bactéries par le froid. La résistance est une forme de protection utile qui permet de valider le bien-fondé du besoin de changer.

Nous pouvons aussi nuancer le contexte de réalisation du cycle de changement (cf. figure 11.4). La vallée du changement peut se présenter sous différents profils selon que la personne se trouve en crise momentanée, en crise chronique suite à un handicap initial ou pour réduire ses objectifs dans une situation où elle ne fait plus faire face (vieillesse par exemple).

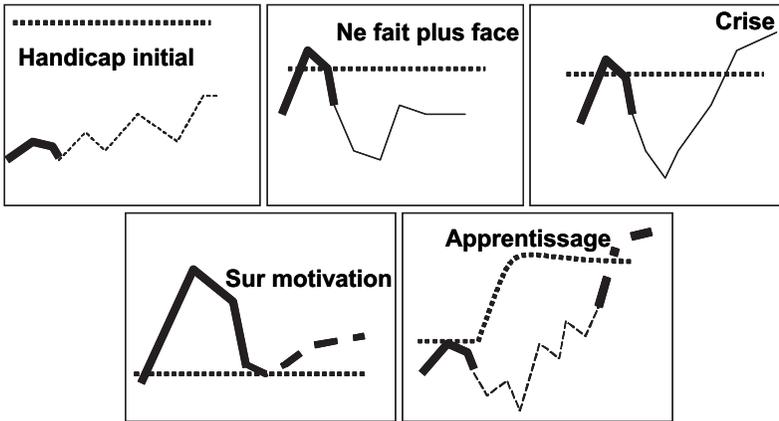


Figure 11.4 Variabilité des profils de vallées

Les deux derniers profils sont beaucoup plus attractifs et ne supportent pas vraiment la qualité de vallée du désespoir : se dépasser en puisant momentanément au fond de ses ressources (compétition sportive ou engagement dans un apprentissage transformant³ ou encore une ascèse spirituelle).

11.3 Construire un modèle général du changement

J'ai découvert la roue de Hudson très récemment dans un séminaire de Gilles Pellerin⁴. Il utilise ce modèle avec les outils de l'analyse transactionnelle. Ce modèle ne correspond pas à ma représentation de la conduite du changement. Mais la confronter à ce modèle m'a permis de formaliser et de mieux expliciter les fondamentaux que j'utilise pour « maîtriser et accélérer le changement en environnement complexe⁵ » (MAC²).

3. Apprentissage transformant : concept lié à la démarche « managitude » de transformation des mécanismes cognitifs en profondeur par la combinaison de formations/actions, de formation conceptuelles méta, de partages d'expériences et d'analyses de pratiques et d'accompagnement individuels.
4. Gilles Pellerin, « Conduite du changement ou le plaisir de changer », *Séminaire de formation de coach*, Grenoble, printemps 2006.
5. J.-C. Serres, *Manager dans l'incertitude*, AFNOR, 2006.

11.3.1 Modèle de la roue de Hudson

Ce modèle positionne toutes les étapes de la vie d'un projet. Il représente ces dix étapes dans une logique filaire (succession sans notion de durée). Avec deux parcours possibles, cette roue est en pratique une double roue (cf. figure 11.5).

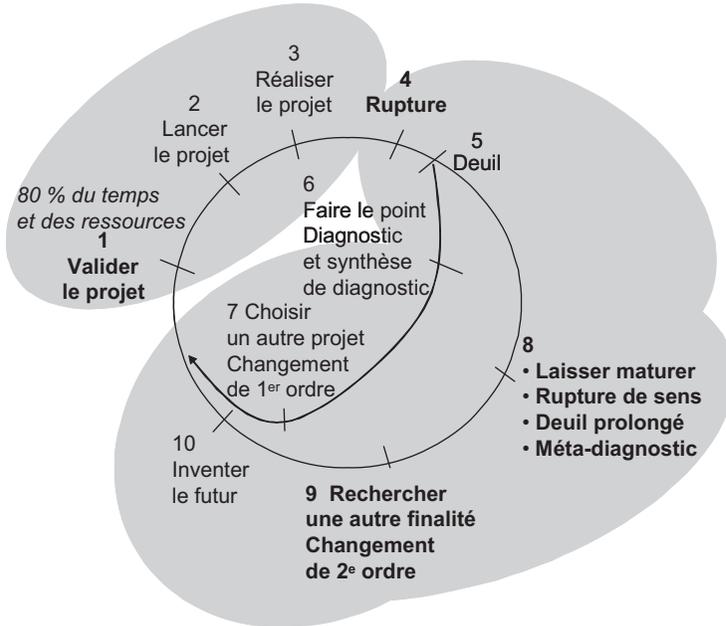


Figure 11.5 Roue de Hudson adaptée

La représentation donnée est adaptée à ma propre perception des étapes et du vocabulaire associé. Les étapes 1 à 4 caractérisent la vie d'un projet et sa gestion associée (« la gestion de projet »). La rupture, étape 4, instant très court, engage le processus de deuil simplifié (étapes 5, 6 et 7) ou profond (5, 8, 9 et 10). Le second chemin, étapes 5, 8, 9 et 10 correspond bien au cycle de la vallée du désespoir ou à la période de l'hiver et au début du printemps de la seconde métaphore. Le point 9 concrétise une rupture (symétrique du point 4) ponctuelle et positive : émergence possible de nouvelles valeurs acceptables. Ce point caractérise la naissance d'une opportunité d'innovation sans qu'elle puisse être déjà nommée. L'intention est présente mais pas l'objet. Ces nouvelles valeurs vont permettre de réaliser l'étape 10 de créativité pour identifier de nouveaux projets porteurs.

Dans le cadre d'un accompagnement, la méthode consiste à repérer où se situe la personne dans la roue et à l'aider à franchir l'étape ou les étapes suivantes avec les outils adaptés.

Ce modèle possède deux mérites. Il permet de :

- donner une représentation plus positive ou du moins plus complète que celle de la vallée du désespoir ;
- révéler deux étapes clés : les deux ruptures 4 et 9.

► **Regard méthodologique**

Cette roue donne une représentation adaptée à une logique séquentielle filaire. Les transformations qui suivent vont simultanément changer les dimensions spatiales et temporelles pour s'inscrire dans une temporalité circulaire multiple c'est-à-dire simultanée.

11.3.2 Transformation de la roue de Hudson

Ce modèle peut être simplifié et complexifié simultanément pour satisfaire les objectifs suivants :

- dépasser la logique binaire de bifurcation et la logique filaire ;
- prendre en compte la dynamique analytique ;
- considérer les étapes de rupture 4 et 9 comme de véritables processus qui ont leur propre durée dans le temps ;
- paralléliser les 4 processus clés du changement.

11.3.3 Simplification de la roue

La simplification consiste à regrouper (*cf.* figure 11.6) les étapes 1 à 3 dans la gestion de projet et autres étapes dans la conduite du changement (étapes 4 et 9 exclues).

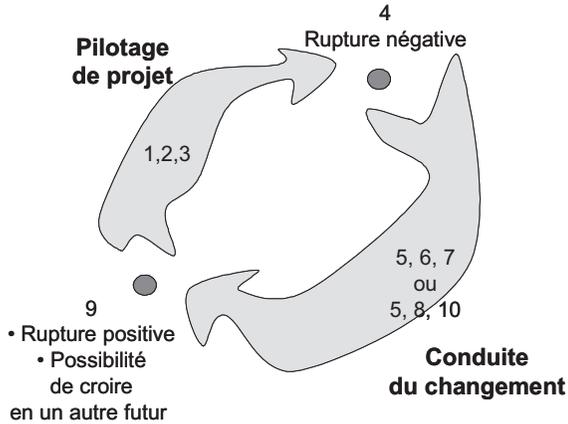


Figure 11.6 Roue de Hudson simplifiée

La conduite du changement concerne le passage d'un projet à un autre.

► **Regard méthodologique**

Ceci est un exercice typique de condensation mentale.

11.3.4 Intégration de la dynamique analytique

La dynamique analytique demande à travailler dans une représentation systémique. Trois domaines sont en interaction :

- l'opérationnel dans la réalité du moment : ce qui se joue ici et maintenant, en suivant la flèche du temps ;
- l'imaginaire dans la construction du sens (orientation buts/objectifs) et des stratégies associées. Cette construction « rétroplanning » est animée par nos désirs profonds ;
- le symbolique dans la construction du sens (donner du sens à ce qui est vécu dans les deux autres domaines et des valeurs relatives à l'être). Ce domaine est intemporel et nourrit le chemin de vie au quotidien.

Une première représentation dans la métaphore de la vallée montre la superposition des trois domaines (cf. figure 11.7).

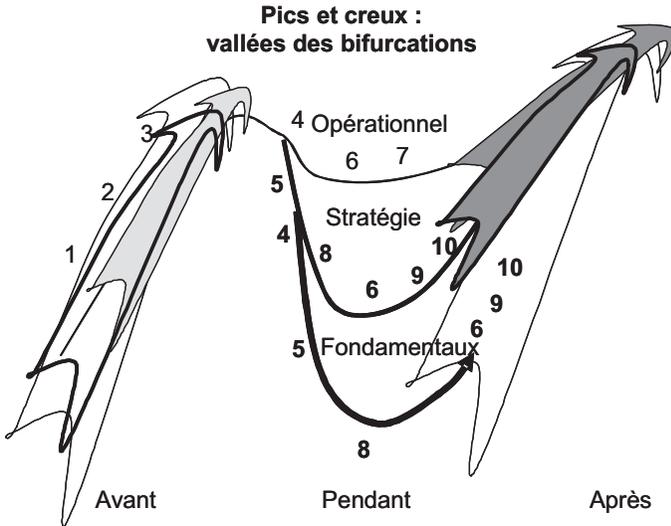


Figure 11.7 Dynamique analytique

La représentation suivante est plus délicate à visualiser (cf. figure 11.8). Elle représente la prise en compte des trois domaines dans une vue en volume générant trois roues de changement interdépendantes. Chacune de ces roues est située dans une temporalité différente.

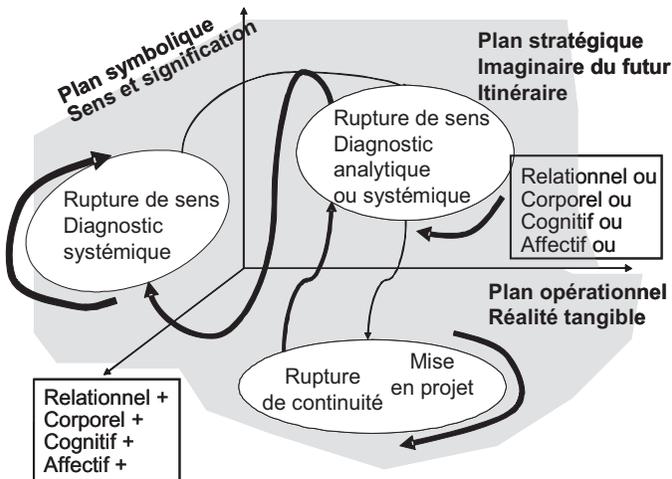


Figure 11.8 Espace des trois roues

Chaque rupture (4 ou 9) dans un plan va induire une rupture d'une autre nature dans le plan connexe. Une rupture de type 4 du plan symbolique va induire des ruptures 4 et 9 (survie) dans les deux autres plans.

Revenons sur un schéma plus simple (du moins en apparence !).

11.3.5 Inversion de la roue

Pour porter l'emphase sur les deux points de rupture 4 et 9, j'ai volontairement condensé ce qui est relatif à la conduite du changement comme à la gestion de projet en deux points (*cf.* figure 11.9).

Je veux ainsi développer l'idée que le point de rupture est un processus à part entière mais difficile à « contrôler » car non prédictible. Il faut s'appuyer sur les mathématiques des catastrophes ou bifurcations ou, encore, mathématiques des plis.

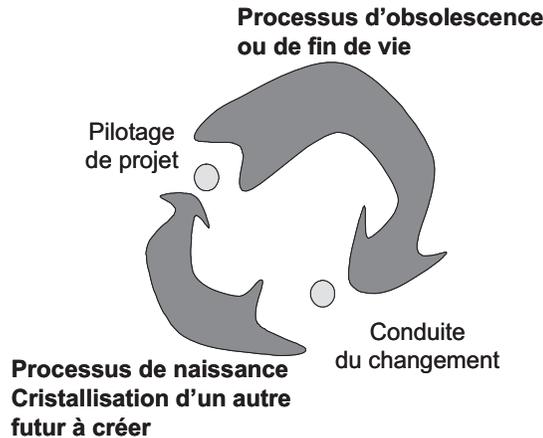


Figure 11.9 Roue inversée

Le processus de fin de vie ou d'obsolésence correspond à la gestion d'une crise à laquelle il faut faire face dans l'action, ici et maintenant. C'est le processus dans lequel peuvent se déclencher des suraccidents (déclenchement d'une avalanche, par exemple) C'est aussi dans ce type de processus que vont se situer les traitements thérapeutiques en phase de diagnostic et d'aide à la survie.

L'autre processus est celui de l'innovation.

Ces deux processus ont une durée de vie repérable relativement courte (c'est pour cela que l'on les assimile à des points). Mais ces deux processus sont en

dormance, en germination dans notre inconscient. Ces deux processus sont éminemment interactifs. Ils ont été décrits de manière détaillée dans *Manager dans l'incertitude*.

Chacun de ces processus sera le lieu privilégié d'exercice de la résilience.

11.3.6 Visualiser quatre processus parallèles

En schématisant de manière vraiment très synthétique, la conduite du changement peut être perçue comme quatre portions de roue simultanées, en interaction constante, au moins dans notre inconscient (cf. figure 11.10).

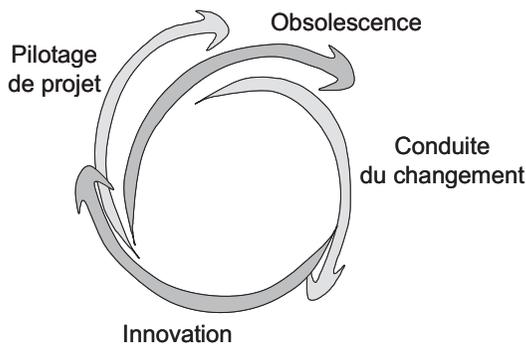


Figure 11.10 Les quatre processus du changement

Ces quatre processus (pilotage de projet, obsolésence – ou gestion de crise –, conduite de changement et innovation) interfèrent et œuvrent :

- entre eux ;
- sur les plans du réel, de l'imaginaire et du symbolique.

La question de l'origine de chacun de ces processus est identique à la question de l'origine d'un projet, de la vie ou de l'univers, sans réponse opérationnelle et utile. Autant représenter ces roues de manière incomplète !

La force de cet exercice mental est d'inconscientiser et de rendre opérable par un processus intuitif maîtrisé l'appel d'une routine (méthode, outil, etc.) adaptée au contexte. Cette démarche augmente ainsi la capacité d'écoute et de réaction aux signaux faibles (fiabilité, rapidité et globalité prise en compte). C'est un conditionnement mental propre à chacun. Ceci sera approfondi dans le chapitre traitant du développement de l'écoute (chapitre 12).

L'autre intérêt est d'enrichir le partage d'expérience. Nous le verrons en partie IV.

11.4 Rendre la conduite du changement captivante

La conduite du changement personnel, qu'il soit réalisé dans le plan de vie professionnel, privé ou relationnel, peut amener la personne sur des terrains peu confortables, voire à haut niveau de risques. Il en est de même du partage d'expérience. C'est pour cela que seront développées plus loin les réflexions déontologiques et éthiques de l'accompagnement au changement.

Mais, dans un premier temps, il me semble utile d'apporter quelques briques me concernant provenant de pratiques spirituelles. Je suis profondément athée et détaché des courants spirituels traditionnels. Cela ne m'empêche pas d'être à l'écoute et d'avoir un grand respect pour les apports de ces grandes traditions.

J'aborde la pratique spirituelle, terrain oh ! combien glissant et délicat actuellement, non dans un niveau de sens et de finalités (chaque tradition a les siens de manière très spécifiques) mais dans un niveau de méthodes, de pratiques et d'outils.

Il nous faut distinguer fortement ce qui relève du langage, de la culture, de la pratique religieuse et de la pratique spirituelle dans chacune des grandes traditions. Tout ne peut être comparé, discuté, intégré. Il existe des espaces indicibles et il nous faut respecter ces limites (*cf.* partie IV).

Les emprunts et analogies qui seront effectués se situent au niveau du langage et de la culture, de ce qui reste compréhensible ou expérimentable.

11.4.1 Éprouver le changement

Quand une personne expérimente un temps de rupture, d'initialisation d'une vallée du changement, elle vit cette situation nouvelle comme un chemin à parcourir. Elle peut effectuer un parallèle avec ce que peut éprouver un bouddhiste, à partir de ce qu'il en témoigne, dans son propre chemin spirituel. Le chemin apparaît comme une épreuve difficile, dure, perturbante. Mais cette épreuve peut être aussi perçue, simultanément, comme un entraînement spécifique à quelque chose d'autre (ascèse), comme joyeuse et porteuse de la mise en jeu de soi. Cette épreuve devient alors l'occasion d'une rencontre approfondie avec soi.

Cette épreuve peut permettre de comprendre la nature profonde de ce changement. Comprendre ce qui fait être et comprendre pourquoi on voit le monde ou telle expérience de cette façon. Comprendre comment cette évolution est vécue par chacun. Nous pouvons ainsi accéder à la compréhension de ce qui est en jeu

pour chacun de nous dans les différents plans analytiques de l'opérationnel, de l'imaginaire et du symbolique.

Ce travail de déconstruction mentale (déconstruction des schémas immédiats pour une reconstruction multiple future : multiples regards, multiples domaines, multiples modèles) conduit à l'élaboration de RMCS, à la prise de recul et de position méta. Cet exercice mental me paraît très proche de la pratique de la méditation bouddhiste centrée sur l'élaboration d'une vision pénétrante.

Pour ce faire, nous avons besoin de toutes les ressources de représentation mentales issues des différentes formes d'intelligence. Chacun a la nécessité à développer les siennes. Personnellement, je m'appuie considérablement sur les ressources visuelles, spatiales et vectorielles qui sont mes langues « maternelles » spontanées, acquises très jeune. Si l'on ne tient pas compte des systèmes de croyances, il est sans doute possible de faire progresser toute forme d'intelligence à tout âge : question de volonté et d'entraînement.

11.4.2 Construire ses lignes de conduite

Pratiquer une forme d'ascèse spirituelle consiste à se confronter à la réalisation d'exercices réguliers comme la pratique de la méditation bouddhiste, la pratique de la prière chrétienne ou encore des exercices de saint Ignace.

Cela me paraît très proche de la pratique d'entraînements physiques et mentaux (visualisations mentales par exemple) des sportifs de haut niveau.

C'est également semblable à l'acquisition et la pratique quotidiennes d'une autodiscipline conduisant au respect de mes engagements les plus divers. Cette autodiscipline peut concerner le résultat avec une focalisation sur les multiples buts et objectifs intermédiaires (culture plutôt occidentale). On parlera alors de stratégie pour atteindre le but.

Cette autodiscipline peut tout aussi bien concerner la manière de vivre chaque instant (hygiène de vie, méthodes des 5S, du Kaizen, disponibilité, vigilance, concentration, etc.). La focalisation porte davantage sur le chemin (culture venant plutôt de l'Extrême-Orient). On parlera, dans ce cas, davantage de ligne de conduite ou de voie plutôt que de stratégie.

11.4.3 Harmoniser ses plans de vie

Chacun peut « penser » sa vie à travers différents plans de vie : professionnel, personnel, familial, social, politique, religieux, sportif, etc. Cela n'est pas toujours facile de faire la part des choses. Un dirigeant qui a créé une petite

entreprise familiale peut se percevoir confusément comme étant l'entreprise, le dirigeant, l'actionnaire, le père de famille et l'individu lui-même.

L'écoute est une notion que nous allons traiter maintenant et nous aidera à clarifier ce point.

Cependant, nous ne devons pas oublier que nos différents plans de vie sont interdépendants. Un projet de conduite de changement et de remise en question dans un plan de vie devrait induire une analyse d'impacts et d'actions dans les autres plans de vie.

12

Développer l'écoute de soi et des autres

Écoute et déconstruction mentale

Le sacré est le rapport de toute chose à son entièreté.

Le calcul est le pire ennemi de l'écoute.

L'instant est la totalité du passé du présent et du futur.

Développer son écoute consiste à accroître ses capacités d'observation, sa vigilance, son aptitude à détecter les « signaux faibles ». La pratique de l'écoute a trois cibles :

- l'écoute de soi (approche réflexive, introspection) ;
- l'écoute de l'autre (empathie, accompagnement, collaboration) ;
- et
- l'écoute de l'environnement (non sujet, non nommable, systèmes englobants et interrelations entre systèmes).

L'écoute est une compétence transversale à tout métier, à toute activité humaine. Son développement est particulièrement paradoxal et ago-antagoniste.

Il faut parler pour apprendre à écouter. Nous avons besoin de nourrir notre champ d'expérience de modèles, de grilles et de repères tangibles (dans une phase anticipatrice) et, tout à la fois, nous libérer de ce connu-là⁶.

L'écoute est une compétence indispensable et majeure dans de multiples activités. Cependant les différents champs d'investigation (psycho, socio, sémiotique, etc.) sont à approfondir à des degrés très différents suivant la problématique et la maturité de chaque apprenant.

Chacun de nous écoute pour vivre et a déjà développé depuis sa prime enfance une écoute particulière.

L'écoute et son développement peuvent être perçus comme un processus en plusieurs étapes.

L'écoute se situe entre l'état de conscience et notre inconscient. Il va être nécessaire de partager et de questionner des représentations qui semblent aller de soi.

Les représentations que je propose sont difficiles d'accès. Leur mérite est d'être très opérantes dans la pratique comme dans le développement de l'écoute. Cela est particulièrement vrai pour les personnes qui pensent à tort ou à raison qu'elles n'ont pas développé cette forme d'intelligence interpersonnelle propre à certains consultants et commerciaux.

12.1 L'écoute : un processus en sept étapes

Je vais présenter la pratique de l'écoute comme un processus. Ce processus caractérise d'une façon simplifiée le développement de l'aptitude et de la profondeur d'écoute. Ce même processus pourrait aussi décrire les 7 étapes de mise en place d'une activité d'écoute dans un entretien en tête à tête par exemple.

Ce processus est une mise à plat d'un système de communication fort complexe entre deux personnes. Ce système de communication peut être représenté comme une double régulation. Par système de régulation, il me paraît utile d'avoir en mémoire le concept de régulation PID. La régulation interne de chacun des deux participants caractérise la prise en compte de ses intentions, de ses attentes et le contrôle de ses représentations mentales.

6. J. Krishnamurti, *Se libérer du connu*, LGF – Livre de Poche, 1995.

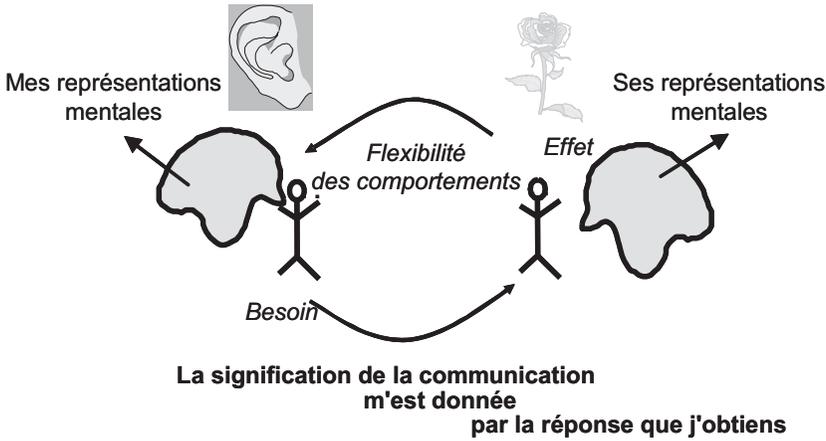


Figure 12.1 Régulation de la communication

La régulation globale prend en compte l'autre, ses réponses, ses attentes explicites et implicites et son jeu propre de régulation de la communication. Chaque personne met en route ces deux systèmes de régulation qui donnent au total quatre régulateurs qui interfèrent, se perturbent et, quelquefois, arrivent à se synchroniser. Le facteur prépondérant de divergence ou de synchronisation est la qualité d'interprétation de chacun des participants.

Dans la figure 12.1, j'ai représenté les deux systèmes de régulation en considérant que la personne à gauche est en activité d'écoute. Ce schéma est évidemment symétrique pour chacune des deux personnes.

La figure 12.2 décrit les six activités du processus de communication initialisé par la personne à gauche.

La phase 1 d'écoute et d'observation de l'autre va conduire à la phase 2 d'analyse et d'interprétation dans le cadre de ses représentations mentales définies par son processus de régulation interne (implicite ou explicite). Il va en résulter une action de communication : dire ses besoins, attentes, intentions. Cette prise de parole va engager les trois phases similaires (4, 5, 6) pour la personne située à droite.

Ces trois phases sont aussi attendues, observées puis interprétées par la personne à gauche.

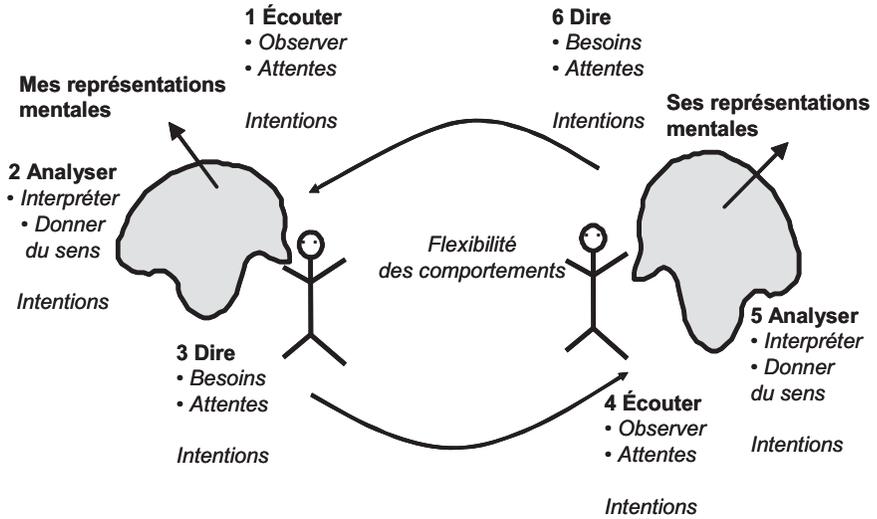


Figure 12.2 Double régulation en six phases

Le processus d'écoute en sept étapes qui va être décrit maintenant dans les figures 12.3 à 12.9 est focalisé sur la personne à gauche, désignée par la lettre E, en posture d'écoute. Ce processus a pour but d'explicitier l'interaction entre la régulation interne (introspection) et la régulation globale de la personne E. Par la suite, la personne E va s'exprimer à la première personne (« je »).

La première étape consiste à déceler, à discerner les objectifs qui m'animent. Pourquoi j'entre en relation ? Quel est mon but ? Quelles sont mes intentions profondes explicites et implicites ? À ce stade, l'autre n'existe pas encore dans mon champ de conscience : il n'est pas pris en compte.

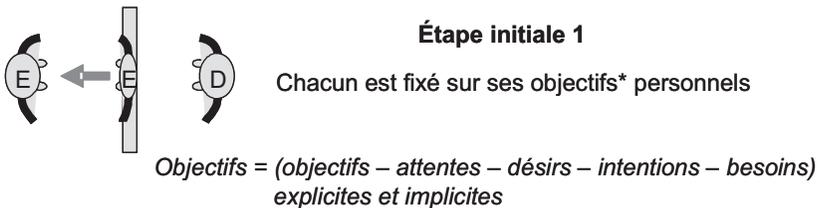


Figure 12.3 Processus d'écoute en sept étapes (étape 1)

La seconde étape va me conduire à prendre l'autre en compte. Pour cela, j'ai besoin de me dissocier de mes objectifs explicités. Je me libère momentanément (le temps de l'écoute) de mes objectifs. Je me libère ainsi de mon propre objectif d'écoute, de l'image préconçue que j'ai de l'autre, de tout acte

L'étape suivante va me conduire à partager avec l'autre le résultat de cette confrontation. L'autre sera amené à occuper une position symétrique afin d'observer des deux côtés du mur opaque. E et D se retrouvent dans une position symétrique de doubles regards et donc de doubles régulations potentielles.

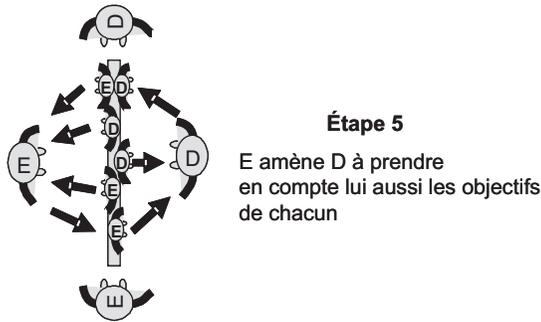


Figure 12.7 Processus d'écoute en sept étapes (étape 5)

À ce moment-là du processus, je ne suis plus dissocié de mes objectifs initiaux. Mais je n'ai pas encore décidé des effets à réguler. Je peux en rester là et poursuivre la communication globale ou décider de passer à une méta-position : l'étape 6.

L'étape 6 va me demander de changer de niveau de regard et de me tourner vers un autre mur opaque réflecteur de la scène globale : les quatre systèmes de régulation en interaction, tel que je me les représente. Je vais à ce moment changer de niveau de sens. Je vais définir de nouveaux objectifs supérieurs intégrant les attentes, intentions et objectifs de chacune des parties E et D. Je me considère à ce moment-là comme dissocié à nouveau de mes objectifs opérationnels (étape 1) et des objectifs de l'autre (étape 4).

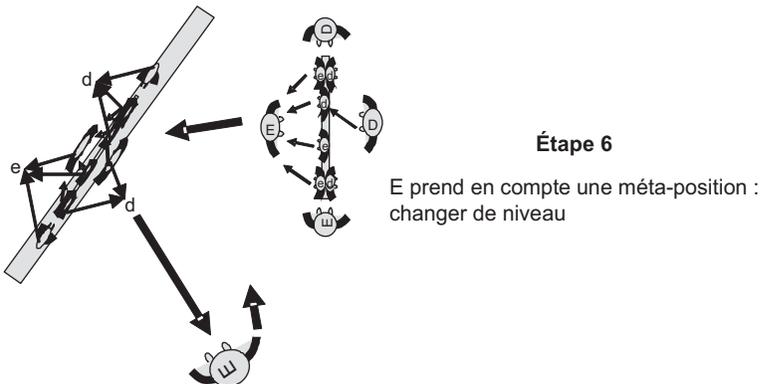


Figure 12.8 Processus d'écoute en sept étapes (étape 6)

La dernière étape consiste à partager avec D cette méta-position et à réfléchir sur le sens de cette relation, sur les enjeux supérieurs. De cette dernière étape vont résulter des critères de régulations internes et globales qui vont faciliter, synchroniser et rendre plus pertinente la communication engagée.

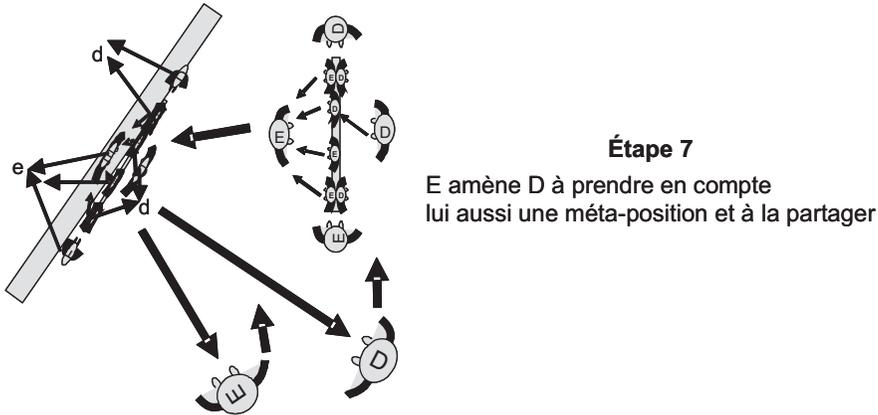


Figure 12.9 Processus d'écoute en 7 étapes (étape 7)

Les systèmes de régulation avec six phases et le processus d'écoute en sept étapes décrivent une succession de contenants, sans contenu explicite de la nature de l'écoute.

L'observation, l'écoute de soi et de l'autre peuvent être réalisées à travers différents registres qui vont caractériser ou orienter le contenu de chacune de ces étapes.

12.2 L'écoute : un chemin pour développer l'intuition

Le processus que nous venons de décomposer en sept étapes peut être traversé par différents flux d'informations. Ces informations ou signaux faibles que nous allons déceler à travers l'écoute et l'observation sont mis en résonance dans notre conscience par les registres de l'écoute. Par exemple, tout expert technique va déceler rapidement dans un exposé les failles ou les points forts en regard de son expertise. En revanche, des informations cruciales n'appartenant pas à son champ d'expertise n'attireront pas son attention.

En pratique, chaque personne a développé depuis sa toute petite enfance des capacités d'observation et d'écoute indispensables à sa socialisation, à son développement, à son autonomie. Chaque personne a la capacité d'écouter simultanément dans plusieurs registres. Ces grilles d'écoute ou d'analyse sont

plus ou moins utilisées suivant le contexte. La vigilance nécessaire à l'écoute conduit à dépenser beaucoup d'énergie.

La rencontre est un moment où chacun va faire un pas vers l'autre, accepter de se déconstruire (processus en sept étapes de l'écoute) pour comprendre l'autre. C'est une prise de risques.

La construction mentale que je propose est une déconstruction de la représentation occidentale et se rapproche de la représentation extrême-orientale. Elle induit forcément une prise de risque, une déconstruction mentale difficile et la traversée d'une vallée cognitive du désespoir. Mais le partage des représentations est à ce prix...

En reprenant les méta-modèles du temps, lorsqu'on se focalise sur une dimension (sa mesure), les autres dimensions disparaissent (*cf.* masse et vitesse de l'électron). L'inconscient décomposé en quatre sphères occupe tout l'espace-temps de l'être et la conscience se réduit à la portion congrue (photographies, films) comme la montre qui rappelle le temps mais ne le contient pas. La conscience est la mémoire en temps réel d'une toute petite partie de ce qui se vit et de ce qui se joue.

Le terme d'intuition est très pauvre par rapport à tout ce qu'il recèle et doit à tort bien trop souvent laisser la place à la conscience (surtout pour les décideurs **rationnels** ou **cartésiens** et les hommes en général).

Les **sujets** se rencontrent d'inconscient à inconscient pour dépasser le discours **conscient** convenu préexistant à la rencontre. Ce qui va permettre la rencontre, la parole vraie, c'est la conscientisation immédiate par l'intuition, à travers les langages inconscients structurant chacune des sphères, qui vont être décrites plus loin (*cf.* figure 12.10).

La sous-estimation du rôle de l'intuition apparaît nettement dans les derniers chapitres du livre *Les Tactiques de Chronos* de É. Klein (déjà cité) concernant ses réflexions sur le temps psychologique.

La conscience appréhende mal le temps qui passe : en fonction de l'intensité émotionnelle du vécu, le temps semble se ralentir ou s'accélérer comme une montre qui pourrait être sensible à la pression atmosphérique.

L'intuition et l'inconscient associé, au contraire, maîtrisent très bien le temps physique (acquis génétiques, habitudes, entraînements, ascèse).

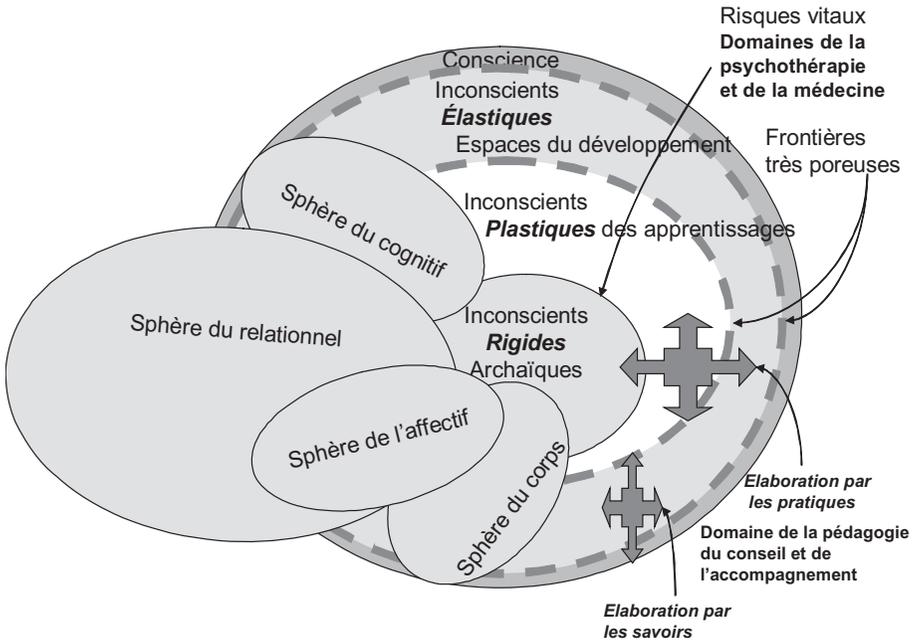


Figure 12.10 Carte systémique de l'inconscient individuel

Pour exemple :

Le réveil naturel quotidien, quelques instants avant que la sonnerie ne retentisse.

Mieux :

Le réveil naturel se produit à un horaire matinal tout à fait inhabituel pour une course en montagne ou le départ en voyage comme si l'on avait activé une alarme interne.

Il en est de même dans la vie éveillée pour animer une réunion réaliser un cours ou adapter son exposé au temps restant disponible. Il suffirait d'un ordre donné (une intention) pour que notre inconscient l'enregistre et mette en œuvre la consigne au bon moment. Mais il semble exister un prérequis pour que cela fonctionne : que la conscience ne s'en mêle pas !

On pourrait prendre bien d'autres exemples comme le respect des rythmes biologiques, l'apparition de problèmes aux dates anniversaires, etc. D'autres domaines, comme le sens de l'orientation ou la perception directe de ce que l'autre ressent (empathie) ou l'aptitude créative, caractérisent des processus inconscients/intuitifs qui ont été éduqués, entraînés à cela.

Toutes ces réflexions m'ont amené à penser l'intuition comme un double processus : un processus en construction dans la couche de l'inconscient

conscientisable et un processus de production au niveau du conscient inconscientisé (cf. figure 12.11).

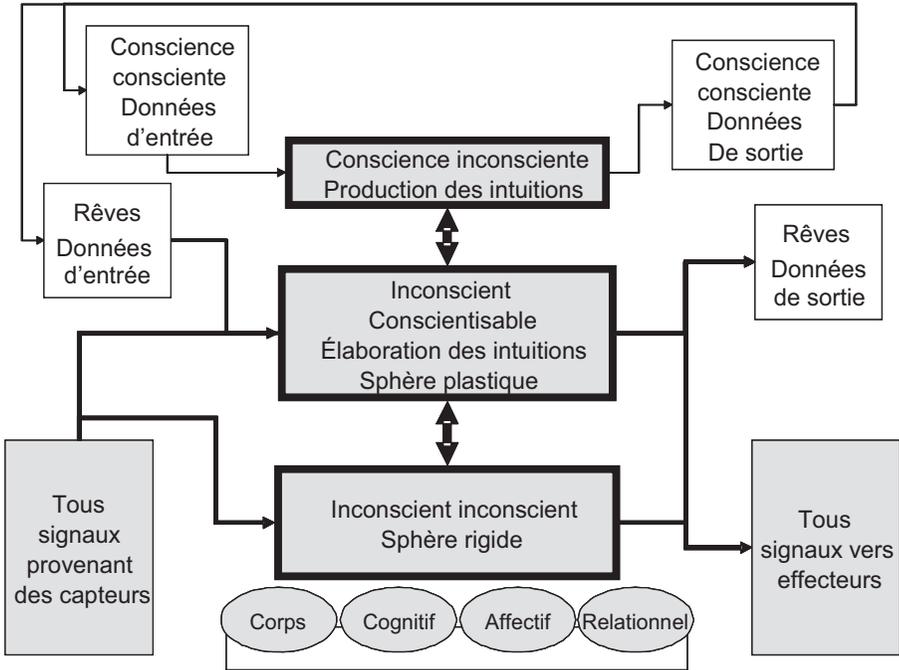


Figure 12.11 Processus inconscients

Cette construction en trois processus inconscients se décline de manière interactive dans les quatre sphères ou registres de développement de l'écoute qui vont être abordés maintenant.

12.3 Explorer différents registres de l'écoute

La connaissance du cerveau progresse et se complexifie chaque jour. Le perfectionnement des outils de mesure IRM (imagerie par résonance magnétique) appliqués à l'analyse des pathologies graves permet de mieux comprendre comment tout cela fonctionne. Mais plus la connaissance progresse, plus elle devient l'affaire des spécialistes et comme pour la physique quantique, difficile à prendre en compte dans notre quotidien. Cependant, nous pouvons globalement considérer le fonctionnement de notre cerveau comme de plus en plus proche d'une logique de réseau cellulaire.

Chaque information est mémorisée, activée, élaborée ou conscientisée à partir de différentes zones du cerveau comme si elle était modélisable par un vecteur d'état dans un espace vectoriel. Chacun des paramètres du vecteur doit être pris en compte pour accéder au contenu contextualisé de cette information.

Les représentations que je vais proposer ont été élaborées dans un but opérationnel et non explicatif. Je cherche, à partir de l'observation du terrain et de ce que je vis, à construire des représentations partageables, opérantes au quotidien. Je suis porté par l'acquisition de connaissances scientifiques vulgarisées (dans une limite accessible pour moi !). J'utilise ces apports par analogie par métaphore dans le but de mieux partager mon vécu d'expériences et d'expérimentations quotidiennes. Agir et améliorer la capacité à agir nous oblige à créer, à innover en permanence, à fonctionner en limite de compétences et à prendre des risques au quotidien.

Je propose de dissocier dans mon modèle les quatre sphères de conscience du corps, du cognitif de l'affectif et du relationnel. Cela revient à dire que je considère toute information comme représentable par un vecteur d'état, à quatre paramètres, registres ou dimensions d'écoute. Il y a derrière cette représentation la notion que chaque dimension est indépendante des autres. Ainsi, toute focalisation excessive sur une seule sphère conduit à réduire l'information à la partie projetable sur la sphère concernée. Cette dissociation a pour but premier de dépasser le dualisme corps/esprit si prégnant (invalidant) dans notre culture occidentale. Le deuxième but plus opératoire est de trouver un escalier progressif d'outils à utiliser en fonction des enjeux. (en gros, utiliser l'aspirine à la place des antibiotiques quand cela suffit) (cf. figure 12.12).

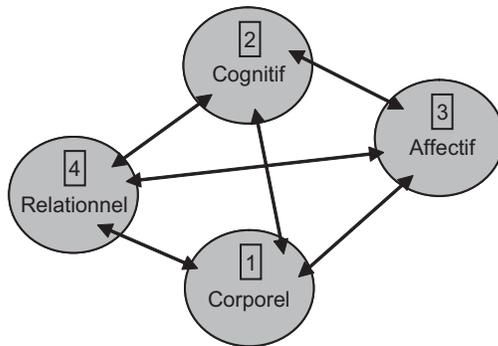


Figure 12.12 Les quatre registres d'écoute

Je propose ensuite de dissocier chacune des sphères en quatre niveaux (depuis la surface jusqu'au centre) tels que présentés au paragraphe précédent.

La surface de la sphère représente la conscience conscientisée (un écran sphérique d'ordinateur, couplé à un scanner !!!).

À proximité de cette surface, se situe la conscience non conscientisée mais qu'un simple signal va ramener à la surface (vigilance/intuition active, écoute, vision pénétrante). Cette zone peut être considérée comme élastique.

En profondeur, se trouve l'inconscient conscientisable. C'est une zone plastique que l'on peut donc déformer, transformer par des entraînements ou ascèses adéquats. C'est l'espace du conditionnement cognitif, affectif, relationnel et corporel. C'est dans cet espace que sont activés les réflexes du joueur de tennis ou de l'intuition créatrice, sans conscientisation des ressources, programmes ou méta-modèles utilisés.

Au centre de la sphère se trouve l'inconscient inconscient, rigide inaccessible, lieu du refoulement freudien pour la sphère affective et des ancrages archaïques (revoir figure 12.10).

Le développement d'un registre d'écoute s'effectue par un entraînement régulier et une expérimentation sur soi et sur les autres.

Le registre 1 du corporel est celui qui est le plus facilement observable et accessible. Chacun de nous peut apprendre à repérer ses changements émotionnels : modulation de la voix, montée du stress, position du corps dans une réunion (bras croisés, appuyé sur le dossier, mouvement des doigts, position de pieds, etc.) Cette capacité à s'observer en temps masqué reste au niveau de l'écoute : il n'y a pas interprétation.

En appliquant cette capacité d'observation à l'autre, nous pouvons de la même manière détecter des changements émotionnels : rougeur, lèvres qui tremblent, larme qui voudrait venir, changements d'attitude dans la position du corps. Nous restons dans une dynamique d'écoute et d'observation sans interprétation.

Le docteur F. Bellion⁷, par une observation méticuleuse des gestes et regards a développé un véritable langage des gestes en décodant les orientations spatiales, la trajectoire des yeux, le langage des doigts de mains et des pieds, les attitudes gestuelles. Il formalise à partir de ces observations cent vingt-deux gestes communs et mille trois cents phrases ou combinaisons gestuelles qu'il se dit capable d'interpréter. Il déclare être capable de clairement distinguer les premiers temps d'observation des multiples signes puis dans un

7. Docteur F. Bellion, « Conférence sur le langage des gestes », *Ecobiz CCI*, Grenoble, novembre 2004.

deuxième temps d'interpréter l'association combinatoire. La fiabilité de son interprétation est le résultat d'un entraînement intense et d'une grande vigilance d'observation. Le conférencier a fortement insisté sur la nécessité de combiner de multiples observations simultanées ou rapprochées pour pouvoir interpréter. Ceci ne peut être considéré comme une vérité scientifique mais comme le témoignage d'une pratique efficace pour lui et qu'il enseigne.

Le deuxième registre d'écoute proposé est celui de la sphère cognitive. Nous sommes en présence de deux composantes : la pensée « rationnelle » consciente et la production d'intuitions. Nous avons travaillé à l'intérieur de cette sphère dans les différents chapitres précédents pour développer l'intuition, pour instrumentaliser et formaliser nos processus cognitifs, processus de créativité et d'innovation. C'est le registre utilisé pour construire et partager le contenu de ce livre. Ce champ d'écoute est relativement accessible pour le scientifique ou le technicien. Il restera sans doute rébarbatif pour les personnes focalisées sur les sciences humaines, douées d'empathie et ayant développé leur écoute principalement dans le registre affectif. Ce registre cognitif permet d'une manière assez aisée d'accéder à la méta-position, c'est-à-dire de se regarder penser, de déceler les cadres, grilles, ou paradigmes de construction de la pensée. C'est dans cette sphère que se déconstruisent nos représentations usuelles et que se reconstruisent les représentations mentales (en particulier les représentations mentales complexes synthétiques).

Le troisième registre proposé est celui de la sphère relationnelle. Elle se nourrit des trois autres sphères intrapersonnelles (corporel, cognitif, affectif) pour communiquer avec l'autre, avec les autres. Il y a l'image que je donne de moi aux autres, dans un contexte donné. Il y a les images que les autres me donnent d'eux. Cette sphère va permettre d'observer et de développer le processus d'écoute en sept étapes. Ce qu'il y a de partageable et d'observable de l'autre se situe dans cette sphère. L'état (corporel, cognitif, affectif) de l'autre sera interprété par mon état (corporel, cognitif, affectif) à travers les signaux décelés dans la sphère relationnelle.

Le quatrième registre de la sphère affective, d'accès plus difficile (en particulier pour la population masculine, scientifique et technicienne) sera repris plus loin. Il concerne la prise en compte de nos émotions, de nos désirs, et l'élaboration de notre volonté et de nos intentions profondes. Là réside sans doute le moteur de l'autodiscipline (*cf.* figure 12.13).

Une écoute sur plusieurs registres simultanés va permettre dans un deuxième temps d'affiner et de fiabiliser l'interprétation des signaux « fiables ».

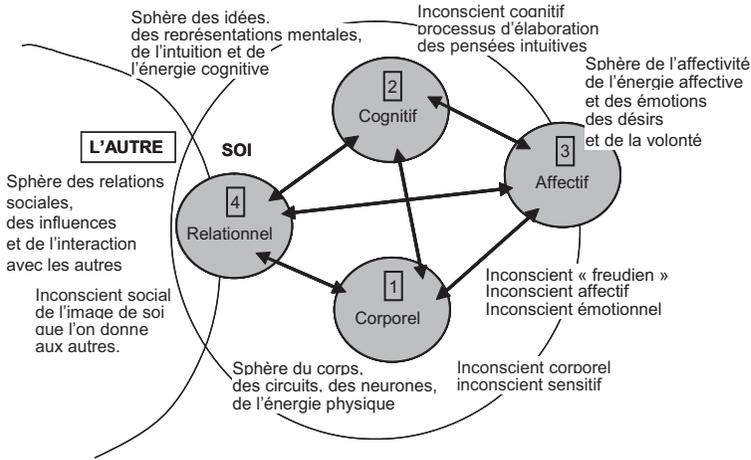


Figure 12.13 L'écoute des quatre registres de l'inconscient

L'écoute dans le registre relationnel nous permet d'observer l'autre et de nous observer nous-mêmes communiquant à l'autre (grammaire et langage des gestes et comportements, paroles, logiques et modalités de raisonnement).

Dans la sphère cognitive, l'écoute du contenu va nous permettre de construire les diagnostics systémiques présentés dans la partie II. Nous pouvons utiliser les éléments de la sémiotique tels que la structuration du discours et l'analyse du vocabulaire utilisé. Nous pouvons enfin repérer les méta-modèles utilisés (scientifique, pensée complexe ou l'une des multiples formes de l'intelligence) pour les questionner et au besoin les changer. (*cf.* figure 12.14).

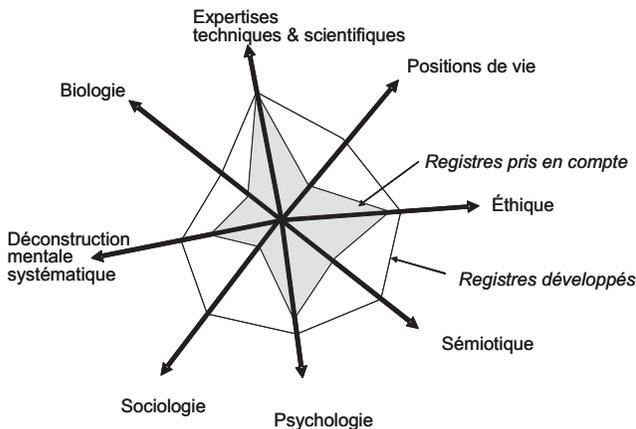


Figure 12.14 Contenus d'écoute de la sphère cognitive

D'autres écoutes de contenus sont davantage transverses à ces quatre sphères. À titre d'exemple, voici trois pratiques courantes dans l'accompagnement des personnes.

1. PNL (programmation neurolinguistique)

Méthode de modélisation et de conditionnement à but de formation (développement personnel) ou thérapeutique de type cognitiviste et comportementaliste à caractère opérationnel – Qu'est-ce qui peut être fait ici et maintenant ? On questionne le « comment ».

2. AT (analyse transactionnelle) – TOB (théorie des organisations de Eric Berne)

Méthode d'analyse à but de formation (développement personnel) ou thérapeutique de type cognitiviste et comportementaliste. Qu'est-ce qui peut être fait ici et maintenant ? On questionne encore le « comment ».

3. Dynamique analytique

Méthode d'analyse à but de formation (développement personnel) ou thérapeutique inspiré de la pratique psychanalytique. L'analyse porte davantage sur le questionnement du sens et la dimension systémique sociopsychologique.

Après avoir décortiqué un grand nombre de critères d'observation et d'écoute dans les différents registres, nous sommes conduits à deux observations principales :

- Le développement de l'écoute exige un entraînement régulier pour automatiser et rendre réflexe cette activité. La capacité d'écoute se caractérise par un état de vigilance active mais non focalisée, libre, ouvert. Cette attitude dépasse le regard d'expert par la capacité à se laisser surprendre par l'autre et en définitive à prendre des risques indispensables à une réelle profondeur d'écoute.
- La pratique de l'écoute demande beaucoup d'énergie. Les grilles d'écoute et l'entraînement à leur pratique doivent être adaptés aux besoins de chacun.

12.4 Le sujet en devenir

La pensée occidentale et chrétienne a fortement mis l'emphase sur le sujet et la parole de sujet à sujet. On se représente facilement l'individu par une sphère où les comportements, les rôles sont à la périphérie et l'être au centre. Un méta-modèle arborescent préside ces constructions et je l'ai utilisé pour localiser les niveaux de conscience jusqu'à l'inconscient rigide vis-à-vis de notre volonté.

Qu'en est-il de la place du sujet, du « je » qui parle dans cette déconstruction mentale en quatre sphères et quatre inconscients ?

Le constat thérapeutique du comportement des psychotiques met l'accent sur l'importance symbolique à donner du sens en reliant l'imaginaire au réel. Le psychotique vit dans deux états réellement dissociés pour lui (ce n'est pas une simple construction mentale). Son « je » n'a pas de signification pour celui qui le rencontre car il n'y a pas réciprocité dans la rencontre.

Toute notre culture nous pousse à rejeter le concept du sujet dissocié : cela fait peur sur le plan psychothérapeutique et cela paraît inconvenant dans la pratique de la pensée complexe où l'on cherche plus à relier qu'à dissocier.

Regardons la définition du terme « dissociation » dans le dictionnaire *Le Petit Robert* : « action de dissocier, de dédoubler, de désagréger. » Cela évoque la dysharmonie.

En psychiatrie, la dissociation mentale correspond à la rupture de l'unité psychique et caractérise le processus fondamental de la schizophrénie. Ce n'est pas le sujet à proprement parler qui est dissocié du réel mais l'individu en chair et en os, esprit, mental et corps qui ne fonctionne plus suivant la norme sociale attendue. L'individu est déconnecté du réel. Il vit dans un monde mental dissocié du réel. Dans les cas les plus graves, il ne perçoit pas ses bras, son corps et son mental comme faisant un.

D'où la représentation forte et omniprésente du sujet nommable mais non cernable par l'autre, se pensant un (unique car singulier ; un tout « les membres, la tête » ; un cohérent pour l'autre et un en devenir d'être). Dans la représentation duale occidentale, le sujet est dissocié des objets qui l'entourent comme des autres sujets qu'il rencontre. Cela est très différent dans la représentation bouddhiste et extrême orientale. La notion de sujet « état » dans l'instant n'a pas de sens pour eux. L'individu est relié aux autres et à l'environnement matériel car la représentation mentale est celle du processus et des interrelations qui ont fait que ce qui est advenu, est impermanent et va donc se transformer.

Le sujet est un concept d'analyse, la carte ou le modèle, à ne pas confondre avec le territoire : l'individu. Le sujet est un concept qui peut être appréhendé comme un état (proche d'un résultat), comme un processus (en devenir), comme un objet intelligent (métaphore du langage objet).

La dissociation du concept sujet correspond pour moi à la dissociation du processus ou concept sujet pour mieux en discerner les composantes dans une pure logique d'analyse. Cela ne signifie pas qu'il n'est plus « un » mais que ce « un »

est organisation en réseau cellulaire soutenu par une réalité biologique mouvante avec ses espaces de rigidité, de plasticité ou d'élasticité des réseaux neuronaux.

Cette dissociation n'est pas de nature à remettre en question l'unicité du sujet mais de prendre en compte cette double complexité de construction mentale :

- indétermination de la localisation du « je » dans la représentation en réseau cellulaire des différents registres inconscients ;
- indétermination de la localisation du « je » dans le temps car le sujet est, impermanent, en évolution continue. C'est un sujet en devenir. Et le désir qui induit ce devenir, au plus profond de lui-même est un désir vivant et lui aussi impermanent.

On pourrait d'ailleurs s'interroger sur l'impossible réduction à un du sujet occidental par rapport à cette partie de l'inconscient inconscient et inaccessible (zeste psychotique ?).

Le « je » qui parle et rencontre l'autre est la personne « morale » et non physique (métaphore de l'entreprise), représentante « juridique » d'une organisation, d'un système constitué de quatre sphères interactives et dont la sphère relationnelle la relie (cette organisation) au reste du monde. Ce modèle considère que chaque sphère est incluse dans les autres. Le « je » personne morale de cette organisation complexe qu'est un individu, perçoit l'unité de cette diversité, la cohérence des contradictions qui la contiennent, de son impermanence et de son état d'être toujours en devenir. Ce « je » est nommé et interpellé mais il n'est pas localisable dans l'une des sphères d'inconscience. Sa conscientisation en est une réduction, une déformation et se transforme probablement en une icône dans la pensée occidentale alors qu'elle n'aurait sans doute pas d'utilité, ni de sens dans la pensée bouddhiste.

Cette représentation dissociée des quatre sphères inconscientes va nous permettre de développer nos capacités ciblées de comportements réflexes relatifs au « domaine du corps » et intuitifs « cognitifs » pour la représentation du monde, « affectifs » pour la prise en compte de nos désirs et de nos motivations et « relationnels » pour notre synchronisation aux autres.

Pour finir sur ce thème, je propose une réflexion sur le registre de l'inconscient inconscient. Le psychanalyste peut accéder à l'inconscient par le repérage de liaisons libres révélées dans le récit des rêves du patient grâce à la force de la relation transférentielle. Ce que récupère le psychanalyste est une mise à plat (conscientisée dans un plan temporel) d'un ensemble d'événements chronologiquement datés (lors de leur création). Son travail d'interprétation serait peut-

être similaire à celui des astrophysiciens qui analysent les rayonnements fossiles. Ce sont les représentations mentales et la puissance des moyens d'observation qui dimensionnent la capacité d'investigation. Le psychanalyste est seul face à un processus complexe de traduction d'un rêve conscientisé et mis en récit par le patient.

- **Premier regard** : le travail collaboratif et le partage d'expérience permettent par un travail itératif de construction et déconstruction mentale d'enrichir la dynamique analytique (analyse et action combinées). Cet aspect sera abordé en partie IV.
- **Deuxième regard** : le rêve est la porte d'accès à l'inconscient inconscient. Mais certains ne « rêvent » pas ou n'en ont pas conscience et ne peuvent mettre ces rêves en récit. Les profils narcissiques sont secs sur le divan. Les mystiques, les lamas bouddhistes ne rêvent pas, n'en ont pas conscience ou encore contrôlent la qualité de leurs rêves. Mais cela ne préjuge en rien une fragilité psychique potentielle. Plus près de nous, au quotidien, nous pouvons influencer nos rêves par nos émotions, nos désirs et nos projets du moment. Il peut devenir difficile de faire la distinction entre le « vrai » rêve, le rêve éveillé, l'état de visualisation mentale pénétrante (déconstruction, relaxation, méditation sans intention) et la vie éveillée tournée vers l'action.

À ce stade, j'aurais simplement envie d'induire que plus notre inconscient conscientisé est en prise avec le présent avec nos désirs vivants et nos projets, plus il nourrit nos rêves agréables ou réalisables (ce n'est pas toujours agréable) et moins il laisse de place aux rêves pénibles ou cauchemardesques.

13

Développer votre résilience

Chaque individu est le produit d'une histoire, d'un cheminement qui lui a permis de développer des capacités de résistance et d'endurance. Si l'on se réfère à l'activité sportive, l'athlète évolue dans un registre d'endurance en entraînement ou en compétition lorsqu'il maintient son rythme cardiaque à un niveau acceptable pour son cœur. Quand il dépasse ce niveau, il entre en régime de résistance. Un fonctionnement prolongé dans ce régime (il est « dans le rouge ») va nuire à sa performance, puis à sa santé. Certains, pour dépasser leurs limites physiologiques, vont se doper. Certains sportifs amateurs tirent trop sur leurs ressources physiologiques. Certains randonneurs ou alpinistes souffrent de mal au dos, aux genoux. Pour continuer leur activité, pour ne pas souffrir, ils prennent des anti-inflammatoires. Le corps supportera un temps puis brutalement réagira : crise de sciatique prolongée, tendinites à répétitions, fracture d'un os, d'une articulation par fatigue.

Nous pouvons observer des comportements similaires dans le champ intellectuel. Le corps ne veut plus dormir, la personne va alors prendre des somnifères, dépassera ses limites, dégradera sa capacité de concentration, son agilité intellectuelle. Plus grave, un jour elle craquera : surmenage, dépression, dépendance trop forte à un médicament.

Lorsqu'une personne est exposée à un environnement stressant qui la fragilise, elle peut être tentée par la fuite en avant et d'aller au-delà de ses limites, plus rapidement que d'autres. Elle devra alors peut-être faire face à une crise plus grave.

Pour mieux résister, elle va devoir développer sa capacité d'endurance et sa capacité de résistance physique, morale, cognitive. Elle va s'entraîner et contrôler sa vie. Cela nécessite effort, ténacité, vigilance, éthique. Mettre en œuvre ce type de discipline est plus facile quand l'engagement est volontaire, passionné ou dicté par une intention supérieure. Le développement de l'efficacité personnelle (efficacité immédiate, efficacité cognitive) caractérise les actions engagées, l'entraînement accepté pour développer son endurance et sa résistance.

Au-delà de l'endurance et de la résistance, la personne peut développer une capacité de résilience. Ce terme vise une aptitude d'une autre nature.

13.1 Définir la résilience

Une première définition nous est donnée par Boris Cyrulnik : « C'est la capacité à réussir, à vivre et à se développer positivement, de manière socialement acceptable en dépit du stress ou d'une adversité qui comporte normalement le risque grave d'une issue négative. »

La résilience est la capacité de sortir vainqueur d'une épreuve qui aurait pu être traumatique, avec une force renouvelée, l'art de s'adapter aux situations adverses en développant des capacités en lien avec le psychisme interne et l'insertion sociale.

Revenons aux sources du terme résilience. Un matériau est dit résilient s'il a la capacité à résister à un choc, à absorber une énergie cinétique sans se rompre. Il existe un seuil de rupture au-delà ou en deçà duquel la matière change de propriété : elle gagne ou perd sa capacité de résilience (traitements thermiques de l'acier, de la fonte).

On peut modifier la résilience d'une fonte en agissant sur sa structure. La fonte GS (à graphite sphéroïdal) possède une résilience supérieure à la fonte grise à graphite lamellaire. Les lamelles de graphite créent des amorces de rupture par initialisation de fissure sous un choc. La forme sphérique réduit ce risque. La résilience combine les propriétés d'élasticité, de plasticité et de résistance mécanique.

Une analogie a été réalisée en adaptant le terme résilience au contexte humain. La résilience est l'aptitude à résister à un choc psychique, à un traumatisme initial (petite enfance) ou ultérieur (camps de concentration, bombardement,

prise d'otages, situations désespérées). Exposées aux mêmes contextes, certaines personnes résistent, font face. Ces personnes résilientes peuvent soutenir les autres qui s'effondrent, subissent et, dans les cas extrêmes, ne survivent pas.

La capacité de résilience diffère de celle d'adaptation, d'endurance et de résistance par le caractère dramatique, violent, inhumain du contexte.

Certaines personnes, dans le contexte socioéconomique actuel, sont conduites à vivre des crises profondes et ne s'en sortent plus : tentatives de suicide, alcoolisme, dépressions nerveuses. Des cadres surmenés craquent. Le management intermédiaire est particulièrement exposé à ce type d'accident.

Plusieurs questions viennent à l'esprit :

- Peut-on évaluer la capacité de résilience avant que le choc, l'accident ou la crise ne surviennent ?
- La résilience est-elle construite suite à un gros traumatisme initial ou à un empilement de petits traumatismes ?
- Est-ce une aptitude à répartir l'énergie de souffrance dans le temps ?
- Est-ce en lien avec des phénomènes d'accoutumance ou de dépendance ?
- Peut-on développer de manière volontaire sa capacité de résilience ?

Évaluer une capacité de résilience par anticipation et dans un contexte précis demeure une gageure et pour le moins impossible dans l'état des connaissances accessibles actuellement. Les experts analysent après coup les caractéristiques de personnes perçues comme résilientes.

Voici quelques caractéristiques d'une telle personne identifiée par Marie Anaut⁸ :

- elle possède un QI élevé ;
- elle est autonome et efficace dans ses rapports à l'environnement ;
- elle a le sentiment de sa propre valeur ;
- elle a de bonnes capacités d'adaptation, relationnelle et d'empathie ;
- elle est capable d'anticiper et de planifier ;
- elle a conscience de son auto-estime et du sentiment de soi ;
- elle a l'amour de soi, confiance en soi, la vision de soi ;

8. Marie Anaut, *La résilience : surmonter les traumatismes*, Nathan Université, 2003 (2006 pour la 2^e édition chez Armand Colin).

- elle a conscience de son efficacité ;
- elle est capable de voir surtout les aspects positifs des épreuves ;
- elle a la capacité à résoudre la majorité des problèmes rencontrés ;
- elle possède un répertoire de résolution de problèmes sociaux ;
- elle a acquis ou partagé une expérience personnelle.

Ces caractéristiques sont-elles des conditions nécessaires, suffisantes ou de simples corrélations sans relation de cause à effet ?

Ces caractéristiques n'ont à mon avis aucune validité prédictive. D'une part, un individu qui a fait preuve de résilience, dans un contexte donné, pourra ne pas pouvoir en bénéficier dans un autre contexte. D'autre part, la personne qui a vécu un traumatisme l'ayant « fracassée », ne s'en remettra vraisemblablement jamais complètement.

Devant une telle problématique, la pensée scientifique peine et n'est pas aujourd'hui d'un grand secours. La pensée complexe plus pragmatique peut nous permettre de faire progresser davantage notre réflexion. Nous pouvons analyser quelques expériences singulières. Nous pouvons aussi faire le pari d'engager des actions, même modestes, en tirant parti de ces expériences pour développer une certaine capacité de résilience.

13.2 Développer la résilience au fil de la vie

La résilience n'est pas une recette de bonheur. C'est une stratégie de lutte, de survie qui permet, peut-être, d'arracher des moments de plaisir à vivre.

Trois logiques s'affrontent.

- La première logique considère l'aptitude à la résilience comme existante ou non à la sortie de l'enfance. Cette aptitude se révèle lors du choc, du traumatisme initial.
- La seconde logique considère que cette aptitude se développe de manière inconsciente mais progressivement, suite à un empilement de chocs successifs.
- La troisième logique propose de développer la résilience dans une démarche consciente, suite à un premier choc ou à une première situation de crise, mal vécus. Cette dernière logique tire partie de l'expérience.

Il est probable que ces trois logiques ne visent pas des chocs psychologiques de même ampleur, mais cette ampleur ne préjuge pas de la démarche de développement.

Nous pouvons imaginer que chaque individu est le produit de trois facteurs :

- un facteur génétique ;
- un facteur socio-économique ;
- un facteur personnel : son itinéraire unique.

Le facteur génétique ouvre des potentialités inscrites dans un registre masculin, féminin ou ambivalent.

Le facteur socio-économique inscrit ces potentialités dans un contexte de dominant, de dominant dominé ou de dominé.

Le facteur personnel, vécu intime de son itinéraire, peut révéler trois situations extrêmes :

- un vécu psychologique, social, cognitif et affectif sans problème. la personne se sent intégrée socialement et bien dans sa peau ;
- un vécu psychologique, social, cognitif et affectif dramatique. la personne se sent fracassée, depuis toujours ou depuis un accident, une crise ;
- un vécu psychologique, social, cognitif et affectif à problèmes. la personne se sent décalée, non intégrée dans un des champs, le cognitif par exemple.

Le facteur personnel caractérisant le vécu intime de son histoire me semble être le facteur prépondérant à prendre en compte pour étudier la faisabilité d'un développement volontaire de la résilience. Nous allons examiner trois situations dans des contextes différents.

La première situation est apportée par Boris Cyrulnik⁹. À la différence de Marilyn Monroe qui n'a pas, enfant, connu la tendresse, le petit Hans Christian Andersen a pu dépasser un traumatisme initial qui l'a fracassé. Petites enfances dramatiques pour tous, mais seul, Hans a eu la force de résister, de construire un « merveilleux malheur ». Fracassé, il l'a été et le restera toute sa vie. Mais, à la différence de Marilyn Monroe, il a révélé une capacité de résilience étonnante. Même choc dramatique initial et, cependant, des itinéraires bien différents. Boris Cyrulnik insiste sur l'importance du registre affectif. L'affection est un besoin tellement vital que lorsque l'on en est privé, on s'attache intensément à tout événement qui fait revenir un brin de vie en nous,

9. Boris Cyrulnik, *Le Murmure des fantômes*, Odile Jacob, 2003 (2006 pour la version poche).

quel qu'en soit le prix. Ceux qui refusent de rester prisonniers d'une déchirure traumatique doivent s'en libérer pour revenir à la vie. Ils s'en font même un outil pour arracher du bonheur.

J'ai noté trois points qui me paraissent essentiels :

- refuser de rester prisonnier ;
- utiliser une expérience douloureuse pour élaborer les outils du futur ;
- associer deux perceptions opposées : un « merveilleux malheur » et construire avec (un exemple peut être extrême de l'ago-antagonisme).

Les personnes résilientes vont tisser des liens et donner du sens à l'épouvantable histoire qui est la leur.

Le traumatisme psychique n'arrive pas qu'aux autres. Je cite encore Boris Cyrulnik, dans le même ouvrage. À la fin de sa vie, une personne sur deux aura subi un traumatisme, une violence qui l'aura poussé à côtoyer la mort, une personne sur quatre aura été confrontée à plusieurs événements délabrants. Une personne sur dix ne parviendra pas à se débarrasser de son psycho-traumatisme. Ce qui veut dire que les autres, en se débattant et en s'engageant, seront parvenues à recoudre leur personnalité déchirée et à reprendre place dans l'aventure humaine.

La deuxième situation est tirée d'un drame vécu par deux alpinistes de haut niveau dans les Andes. Un livre de qualité et, chose rare, un film d'aussi bonne qualité en font le récit. Les deux auteurs de l'ascension se sont retrouvés pour commenter le film dont le titre est *La Mort suspendue*¹⁰ et revivre ainsi une deuxième fois leur drame.

Les deux alpinistes ont vaincu une paroi de grande difficulté avec des conditions climatiques rendant leur progression extrêmement aléatoire. Ils sont sortis au sommet grâce à leur expérience, à leur endurance et, parfois, à leur résistance physique et mentale. À la descente, le drame se produit. L'un d'eux se casse la jambe sans aucun espoir de secours. Le second, au lieu d'abandonner son compagnon, décide de le descendre à la corde. Mais au moment où le blessé, pendu dans le vide, ne peut plus progresser, l'alpiniste valide coupe la corde et finit par retrouver le camp de base après plusieurs nuits en haute altitude.

Se construire des horizons de vie atteignable en un temps très court

10. Film britannique réalisé par Kevin Macdonald en 2004.

Le blessé chute dans une crevasse et malgré sa jambe cassée réussira à sortir de ce tombeau glacé, à ramper dans ce glacier puis dans les moraines de pierre avant de rejoindre lui aussi le camp de base plusieurs kilomètres plus bas. La résistance physique et mentale qui a été déployée pour survivre à une telle épreuve fait montre d'une capacité de résilience extraordinaire. Pour rendre possible une descente aussi improbable, quasi inimaginable, il a été nécessaire à Joe Simson, le blessé, de découper sa vie en tranches de quelques minutes. Il s'est fixé des objectifs de vie atteignables en vingt minutes comme glisser en bas d'une pente, protéger sa jambe, remonter une bosse. Son moteur mental initial a probablement été de ne pas rester à rien faire, de tenter un impossible, un non-imaginable.

Une capacité de résilience de ce type ne vient pas forcément de l'enfance. Elle a pu se développer, pas à pas, de façon inconsciente dans la pratique régulière de l'alpinisme de haut niveau. Les situations difficiles, quasi désespérées ou vécues comme telles, ont forgé, pas à pas, cette volonté de survivre, quoi qu'il en coûte. L'empilage de situations psycho-traumatisantes peut aiguillonner et développer cette volonté de survie.

Nous pouvons identifier des points clés :

- l'entraînement mental à s'exposer à des situations limites fréquentes où il est nécessaire de se battre pour vivre ;
- la volonté de résister, de ne pas renoncer, de tout tenter y compris l'impossible ;
- la mise en place d'une stratégie réalisable à très court terme (tranche de vie de 20 minutes).

Cette dynamique de survie, cette volonté de dépasser les limites pour faire face à l'impossible dénotent sans doute un grand désir de vivre, préalable à la mise en œuvre de la résilience.

La troisième situation analysée se situe dans le contexte beaucoup plus classique et malheureusement trop fréquent de l'environnement professionnel. Voici d'abord quelques exemples d'évolution vers un choc psycho-traumatique professionnel.

Un ingénieur (informaticien de formation) est responsable de la planification de production dans un environnement très réactif. Très affecté par un changement de dirigeant puis par la mise en œuvre d'un plan social dans l'entreprise, il plonge dans une profonde dépression.

Un autre responsable autodidacte dans une PME voit son avenir professionnel se fermer avec la mise en place d'une GPAO (gestion de production assistée par ordinateur). Il « disjoncte » et se retrouve en arrêt longue maladie.

Un jeune responsable d'une ligne de production dans une entreprise de haute technologie mécanique voit brutalement son plan de carrière stoppé. Des prises de responsabilités successives trop rapides l'on conduit à une fonction de chef de service qui est trop lourde pour lui. L'accumulation de stress, l'attitude non amicale de ses pairs ou anciens pairs qu'il a allégrement dépassé le font plonger dans une déprime brutale. L'énergie excessive consacrée à son plan de carrière a fragilisé son couple. La crise récente traitée à coups de somnifères, d'antidépresseurs ne lui permet pas d'éviter le double traumatisme lié à une perte de responsabilité et à la rupture de son couple. La spirale infernale de la souffrance s'est amorcée en quelques mois.

Ce que je peux conclure de ces descriptions de situations vécues se présente sous deux regards :

- **Regard analytique** : un traumatisme, par sa violence et sa soudaineté, rendra les systèmes d'adaptation conscients inopérants et va mettre en péril les systèmes de défenses inconscients entraînant à plus ou moins long terme (après l'effet de choc) une désorganisation de la vie psychique. Un traumatisme de ce type peut être révélateur d'une capacité de résilience initiale ou développée progressivement de manière inconsciente. Dans un deuxième temps il peut déclencher le développement de type cognitif et conscient d'une autre forme de résilience dans une logique d'anticipation (le « plus jamais ça »).
- **Regard cognitiviste** : face au traumatisme ou à une situation potentiellement traumatique, l'intelligence cognitive (logique ou intuitive, etc.) prend le pas sur l'intelligence affective et contrôle les émotions (prise en compte, restitution). La personne contrôle la situation, s'interdit de penser à l'inacceptable et à la fort probable issue destructrice. Elle occupe le terrain mental, s'oblige à obtenir de microrésultats dans des échéances très courtes et successives. Elle trouve dans tout résultat l'élément positif qui va lui permettre d'engager la micro-échéance suivante. Dans cette lutte inhumaine, le risque ultime peut se situer dans le dernier temps, lorsqu'elle rejoint le monde des humains et qu'elle relâche sa tension de survie. À ce moment-là, le corps peut s'effondrer.

Il pourrait paraître aberrant et complètement inadmissible d'avoir à évoquer ces situations extrêmes, dans un contexte professionnel. Cependant, cela me paraît tout à fait nécessaire, voire indispensable dans les contextes d'incertitude

et de grandes réactivités pris en compte. Si les situations objectives ne sont pas du tout de cette ampleur, le vécu subjectif de la personne concernée peut être complètement décalé et disproportionné. Ceci est en grande partie lié à son histoire personnelle.

Trois processus possibles de développement de la résilience vont être décrits maintenant.

13.3 Les processus de développement

Trois processus de développement de la résilience vont être décrits. Il s'agit :

- du processus de développement de la résilience initiale ;
- du processus de développement inconscient de la résilience ;
- du processus de développement conscient de la résilience.

De leur comparaison peut naître l'idée de faire progresser sa propre résilience dans un schéma personnel, sans doute bien difficile à expliciter. Cela devrait davantage se sentir que se raisonner, en fonction de son histoire et de ses héritages.

13.3.1 Processus de développement de la résilience initiale

Ce premier processus concerne les traumatismes de la petite enfance. Il se déroule en deux phases.

- **Phase 1 : faire face**

- Création de la potentialité de résilience : aptitude à résister et à développer l'ago-antagonisme (« rendre le malheur merveilleux »).

- **Phase 2 : dépasser les séquelles du traumatisme initial**

- Vivre et survivre au traumatisme grâce à une reconnaissance affective même minime de cette souffrance (faire entendre et reconnaître par l'autre la réalité de cette souffrance).
- Étape suivante : survivre après la fin du traumatisme ; faire face à ce début d'histoire, donner du sens, engager un long travail sur soi.
- L'issue n'est pas toujours positive.

Ce processus dramatique n'est pas prédictible ni maîtrisable. Il est seulement évoqué pour éviter toute confusion avec les deux processus suivants qui sont d'une certaine façon organisables.

13.3.2 Processus de développement inconscient de la résilience

Ce processus se développe de manière non consciente dans le cadre de contextes sportifs en particulier.

- **Phase 1 : mises en situation de crise (danger, survie, etc.)**

- Création des conditions de recherche d'états limites, de dépassement de soi.
- De multiples raisons et histoires personnelles peuvent conduire un adolescent, puis un adulte, à rechercher à dépasser ses limites pour donner du sens, de l'épaisseur et de l'attrait à sa vie.
- Une raison peut en être un psycho traumatisme initial.
- Une autre raison possible est la dynamique de groupe et la stimulation de leaders.
- Une troisième raison consiste à dépasser, à inverser ses points faibles. Vaincre ma sensation de vertige, grâce à la stimulation d'un groupe et l'histoire familiale, m'a conduit à prendre des risques importants comme la pratique de l'escalade en solitaire et la recherche des grandes expositions au vide et à la difficulté.

- **Phase 2 : ancrage des comportements en situation de crises passées**

- Préparation mentale et visualisation fréquente des engagements passés et de l'engagement à venir avec la simulation de situations difficiles et d'erreurs (stress d'anticipation).
- Puis réalisation de l'engagement dans un état psychologique très détendu, entièrement tourné vers l'action.

- **Phase 3 : anticipation des situations de crise à venir**

- Préparation mentale anticipatrice et réelle à vivre des moments douloureux, des situations d'échecs possibles, des situations à lourds impacts affectifs.

- **Phase 4 : prise de recul en situation de crise**

- Prise de distance par rapport aux enjeux immédiats et réduction du besoin d'engagement.

Cette pratique d'engagements successifs peut être vécue comme école de vie, puis comme entraînement aux conditions de vie professionnelles, à la maîtrise de soi, de ses émotions, à la prise de recul par rapport aux enjeux globaux et à l'aptitude à maîtriser les risques.

13.3.3 Processus de développement conscient de la résilience

Ce type de processus peut être volontairement mis en œuvre après une première crise grave.

- **Phase 1 : analyse introspective**

- Survivre à une crise majeure.

La situation de crise n'a pas permis de franchir la vallée du désespoir (voir conduite du changement) La personne a décroché et se trouve en situation de vide, sans appui. C'est la situation de catastrophe dans la théorie mathématique des bifurcations (René Thom). C'est la situation extrême vécue par les personnes en dépression profonde. Son mental est devenu la maladie tout entière. Il n'y a plus de place pour la vie.

Chacun est, un jour ou l'autre, confronté à une crise majeure dans sa vie. La sortie de crise se fera seul, soutenu par des proches ou encore avec un accompagnement professionnel ou thérapeutique. Cette crise sera la crise référence ou crise initiale. Cette crise majeure va devenir un tournant dans la vie (mais pas forcément vécu comme tel à ce moment-là). Si l'on se réfère aux quatre roues de la conduite du changement, la crise peut être décrite comme une suite de ruptures en cascade ou comme le processus d'obsolescence d'un certain état d'équilibre sur les plans opérationnels stratégiques et symboliques. La crise est la partie visible de l'iceberg, la fin du processus d'obsolescence de l'ancien mode de vie. La mise en œuvre de ce mode de vie a été fructueuse et a initialisé le processus d'obsolescence. Avant la fin de ce processus d'obsolescence, durant la crise visible, le processus de conduite du changement comme celui de l'innovation ont commencé leur vie propre. Au cours de la crise les processus ou roues parallèles communiquent très mal ou pas du tout.

- **Phase 2 : mobilisation de ressources pour conduire un changement**

- Création de la situation de rejet de cette crise initiale dans la période de reprise en main personnelle.

C'est le fameux « plus jamais ça » qui émerge de manière consciente. Ce rejet va générer le désir de se protéger et de donner du sens à ce qui est arrivé. Il engage le travail personnel de la phase 3 d'après-crise.

• **Phase 3 : repérage des compétences disponibles après crise**

- Recherche dans ses racines et son histoire d'éléments révélateurs de potentialités, dans des situations de crises ou traumatiques, d'actions révélatrices d'absence ou de présence de protections.
- Identification des actions d'adaptation possibles :
 - l'engagement d'un travail sur soi ;
 - l'acquisition de moyens et méthodes ;
 - l'expérimentation progressive ;
 - le travail sur soi et d'acceptation de soi ;
 - l'analyse des crises et échecs passés.

Voici quelques caractéristiques qui peuvent aider à faire face à un traumatisme psychologique :

- perspicacité : capacité d'analyse, de repérage, de discernement ;
- indépendance : capacité à être seul, autonomie de conviction ;
- visualisation : capacité d'élaboration et de représentation des phobies et des inhibitions ;
- créativité : capacité à créer pour réagir ou substituer ;
- humour : capacité de sublimation et de distanciation ;
- éthique : capacité à interroger les valeurs ;
- curiosité : lectures multiples et prises de notes pour comprendre.

Ce processus de développement de la résilience est un processus intégratif de nombreuses ruptures difficiles à vivre. La phase 4 va permettre de mieux ancrer ces acquis qui pourront être opérationnels dans la conduite du changement lié à une rupture ou à une crise future.

• **Phase 4 : partage d'expérience, exploration du monde**

- Cette phase d'ouverture aux autres peut se traduire par le partage d'expérience, le développement de l'écoute et la prise de recul, la double démarche vers le terrain et la conceptualisation, la pratique de la pensée complexe.

Ceci est un chemin parmi d'autres.

Conduire un tel cheminement protecteur peut amener la personne vers deux versants aux couleurs bien différentes.

Le premier versant est vivifiant, préventif au bon sens du terme. Le désir de vie l'emporte sur le désir mortifère. Le système de protection va cadrer la volonté de dépassement, dans l'acceptation d'un niveau de risque voulu, acceptable. C'est un comportement « risquophile ».

Le second versant est mortifère, préventif au mauvais sens du terme. Le désir de protection l'emporte sur le désir de vie. Le système de protection va supprimer la volonté de dépassement. C'est un comportement « risquophobe ».

Le développement de la résilience est probablement plus un questionnement, une évaluation plutôt qu'un cheminement structuré tant le chemin est difficile pour appréhender les mécanismes mis en jeu. Ceci a un but essentiel : inciter à anticiper, à se préparer, à tirer parti des anciennes crises pour développer quelques briques de résilience et faire le pari que cela sera peut être utile un jour ! Mais il n'y a pas de recettes miracles. Chacun aura à construire, à prendre le pari et à expérimenter dans son chemin personnel.

13.4 Dépasser le processus

L'approche que j'ai retenue dans la partie précédente est fortement cognitive et comportementale (sphère corporelle et sphère cognitive). Ces processus instrumentalisant le développement de la résilience comme celui de la créativité sont-ils une condition suffisante, nécessaire ou inefficace pour récupérer une situation de crise ?

Aujourd'hui, la science ne nous apportera pas de réponse précise. Nous devons approfondir ces questions par d'autres chemins.

Le travail de mémoire individuel ou introspection peut se réaliser pas à pas dans les quatre registres de l'écoute. Puis nous pouvons initialiser un partage d'expérience pour confronter et enrichir nos capacités d'écoute. Je pense que le résultat de la pratique de l'écoute est d'abord d'accroître la capacité de vigilance à l'imprévu. Les différents schémas et propos n'ont pas valeur de vérité ou d'une pseudoscience. Ils consistent en une conceptualisation et une représentation mentale schématisée de ressentis, de vécus, de témoignages. Ils sont une invitation à cheminer. L'essentiel est de cheminer mais dans quel but, à partir de quelle tension désirante ?

Quand on regarde le parcours des alpinistes de haut niveau, la confrontation à la mort, l'exigence de dépassement et de prises de risques importantes posent la question du désir initial. Sortir de la routine, éprouver la vie pleinement, se

sentir transformé par l'épreuve dénote sans doute un désir de vie essentiel. Certains peuvent fuir une fracture ancienne et donner un sens à la vie. Il y a sans doute aussi la dimension relationnelle, le besoin d'être vus et reconnus, justifiant la mise en scène de l'exploit. Ces personnes sont certes peu nombreuses et non représentatives de la pratique de cette activité. En cas d'accidents non mortels, elles présentent souvent des aptitudes exceptionnelles à récupérer en démentant les pronostics médicaux.

Dans une pratique beaucoup plus modeste, le désir d'espace, de tranquillité, de solitude, de ressourcement peut conduire le pratiquant à des expériences pénibles, non recherchées qui l'endurcissent. Il se lance inconsciemment dans une pratique qui va le transformer comme école de vie. Plus tard, il va peut-être essayer de partager ou de transmettre ces richesses à ses proches, ses amis. Mais, il pourra tout aussi bien fuir ce terrain de jeu dangereux au premier incident ou accident et n'y remettra plus les pieds.

En est-il différemment pour ces managers et dirigeants qui engagent leur vie professionnelle dans un véritable sacerdoce, au détriment de leur santé et de leur vie familiale ?

La question racine est donc : qu'est-ce qui nous fait courir, qu'est-ce qui nous anime ? La représentation de la tension de vie que je propose est un équilibre instable entre trois pôles (cf. figure 13.1) attracteurs qui se nourrissent du désir, de l'acceptation (ou résignation) et de l'angoisse.

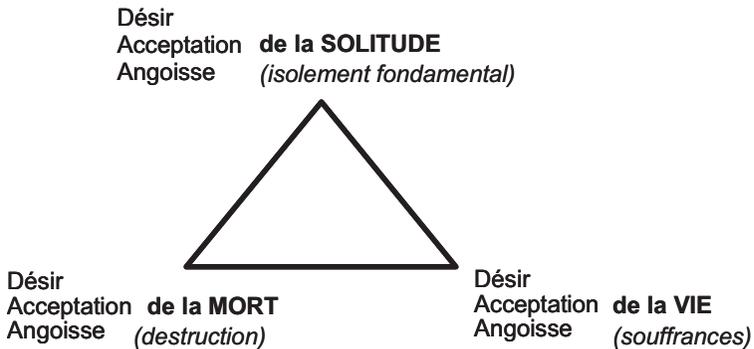


Figure 13.1 **Contenus d'écoute de la sphère cognitive**

Le désir de mort (suicide) est fort différent du désir de vie extrême qui conduit aussi à la mort. L'acceptation d'une mort possible brutale pour soi ou l'un de ses proches, associée à un désir de vie intense est à l'opposé du désir mortifère de la répétition pour éviter toute souffrance ou angoisse liée à une prise de

risque important. Le positionnement sur le désir ou l'acceptation de la solitude fondamentale de tout humain est plus délicat à analyser. Ce dernier me paraît être issu d'une crise profonde, d'une expérimentation initiale en vraie grandeur de cette solitude effective.

Je voudrais attirer l'attention sur une question cruciale de notre culture occidentale : le rapport à la souffrance. Le christianisme a valorisé la souffrance et le sentiment de culpabilisation originelle jusque dans le vingtième siècle. Aujourd'hui la pratique a évolué mais les traces culturelles subsistent. Rappelons que pour la culture protestante la culpabilisation reste très marquée alors que la culture musulmane est encore maintenant fortement imprégnée du fatalisme.

Nous ne sommes pas encore au clair avec cette relation à la souffrance. Certains voudraient la supprimer (inutile, dévoreuse d'énergie et nous focalisant sur le passé). D'autres voudraient encore la sublimer comme école de vie indispensable, porte de la culture du sacrifice et du don de soi. Enfin on peut également la considérer comme une alarme.

13.5 Repérer vos positions de vie

Le positionnement de chaque plan de vie (cf. figure 13.2) va évoluer au fil de la vie en particulier si le questionnement se réalise dans la pratique de l'introspection. Le cheminement peut être un développement personnel, un engagement de disciple suivant un leader, un maître ou encore un suivi thérapeutique dans certaines circonstances.

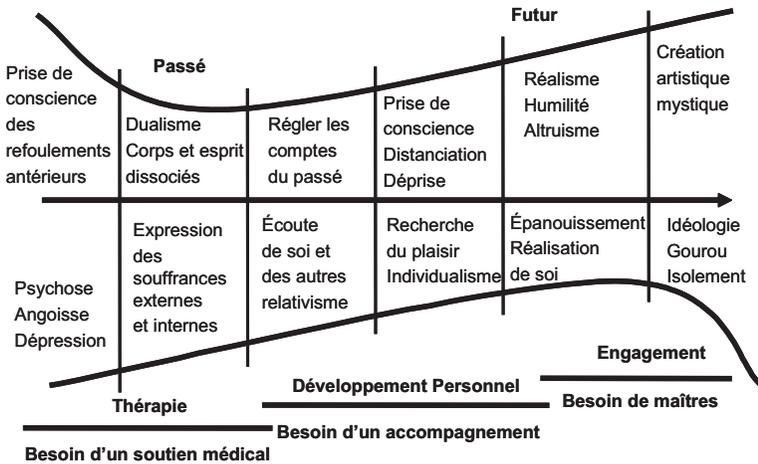


Figure 13.2 Les positions de vie

Ce schéma est orienté vers le futur (à droite). Pour certaines personnes, il pourrait très bien être inversé ou complètement déconnecté de la question du futur et du passé. Nous venons de questionner la tension désirante et le cheminement personnel. Que pouvons-nous dire aujourd'hui de notre profil de vie ? La figure 13.3 représente cinq attracteurs qui peuvent nous aider à cartographier, à représenter notre position de vie. Mais le manque d'objectivité peut nuire à la représentation. Là encore, ce n'est pas le résultat qui compte mais le questionnement et la construction de la représentation qui sont facteurs du développement de l'écoute de soi. À partir d'une certaine profondeur d'analyse, il peut être utile de partager cette représentation avec des proches ou dans le cadre d'un accompagnement pour évaluer l'objectivité de cette écoute. Chacun des pôles contient des attributs positifs ou négatifs. Chacun des cercles représente une modalité applicative : pathologie, résistance, résilience, développement, apprentissage. À chacun d'en adapter le principe et le vocabulaire. Cette représentation comme la suivante a pour seul but de donner matière à penser, c'est-à-dire déconstruire et reconstruire.

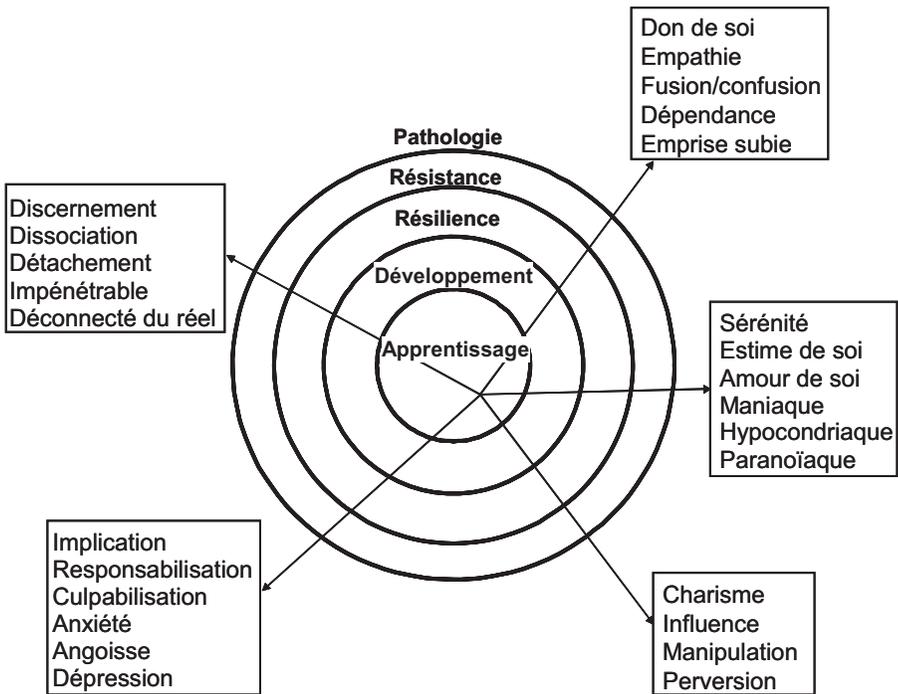


Figure 13.3 Les profils de vie

Il n'y a pas de chemin pratique pour explorer ou faire fonctionner le schéma ci-dessus (cf. figure 13.3). Cette représentation est une RMCS brute de décoffrage. C'est une intuition élaborée, à multiples dimensions non linéaires (échelles d'évolutions de critères de chaque carré – échelle d'évolution des 5 cercles de positionnement pour chaque carré). Ce type de schéma a la force d'être questionnant sur différents plans sans donner la possibilité de créer une représentation plane, une mise à plat. Ce schéma ne peut pas conduire à une catégorisation ou à une comparaison objective. En revanche, il peut induire une longue méditation introspective à l'issue d'une prise en compte méthodique de chacun des critères évoqués. La déconstruction puis la construction mentale personnelle qui s'ensuivra resteront et nourriront l'inconscient cognitif (*a minima*) de chacun.

Nous allons observer un dernier graphique (cf. figure 13.4) qui tente de représenter tout au long d'une vie les rapports de poids entre la pression sociale de l'environnement, la prise de risque ressentie et la paix intérieure résultante.

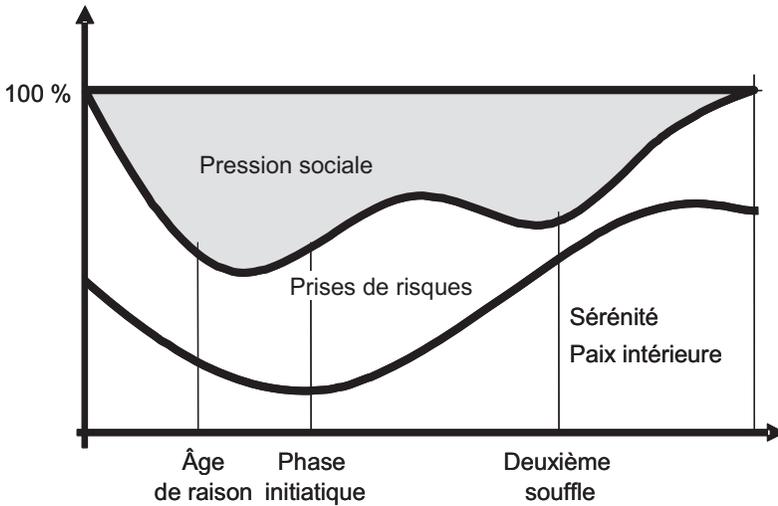


Figure 13.4 Pressions internes et externes

Ce parcours nous a permis d'effleurer les grandes questions qui se posent dans le registre de l'écoute de la sphère affective. Le retour d'expérience sur le vécu d'une crise personnelle (présenté dans le chapitre 14) apportera de la matière subjective par essence à ces représentations.

13.6 Repérer les forces et les limites de la résilience

Développer sa résilience ne signifie surtout pas qu'il faut essayer d'être autonome et de s'en sortir seul. L'histoire montre et, en particulier pour la gent masculine, que les individus confrontés à une crise, s'isolent, se recroquevillent et résistent (comme le chêne !). Le travail de capitalisation des crises précédentes est le plus souvent une introspection solitaire indispensable mais qui ne se suffit pas à elle-même.

Deux points me paraissent essentiels à souligner : le premier concerne la capacité à accepter d'être accompagné, et le second les effets induits dans une situation de crise vécue en groupe.

13.6.1 Accepter d'être accompagné

Être accompagné, dans notre culture occidentale duale et qui focalise l'attention sur le sujet et l'autonomie, est difficilement accepté.

Tout d'abord, les hommes ont du mal à communiquer leur mal-être. C'est un signe de faiblesse. L'émotion n'a pas droit de cité. L'homme ne pleure pas ; il est dur à la douleur et se doit de résister.

Le dualisme induit une distinction de nature entre la maladie qui se soigne par des médicaments et les états d'âme qui n'ont pas droit au statut de maladie. La souffrance psychique n'est pas reconnue en temps que telle : « je » ne dois pas polluer les autres avec ses petits problèmes qui, en réalité, n'en sont pas.

En second lieu, une autre dualité réside entre les sciences dures et les sciences humaines. Les sciences dures forment des femmes et des hommes au profil « masculin » : cerveau structuré, cartésien, rationnel.

Certaines personnes refusent toute démarche introspective, peut-être plus particulièrement dans le cas des profils narcissiques. Mais l'on voit poindre ainsi le danger propre à toute forme de caractérisation : classer les personnes dans des boîtes avec une étiquette permanente, décontextualisée. Il est important d'effectuer l'exercice de classification pour développer la connaissance de soi mais il paraît essentiel d'arrêter l'exercice juste avant d'élaborer l'étiquette et de réaliser le classement !

Les sciences humaines forment des femmes et des hommes au profil « féminin » intuitifs sensibles et souvent doués pour résonner à la souffrance de l'autre (l'aptitude à l'empathie). C'est dans ce dernier profil que vont se recruter les coaches, et les psychothérapeutes. L'empathie est une véritable

éponge à ressentir l'autre. Ces personnes sont très exposées à rencontrer des profils pervers ou simplement narcissiques. Dans une relation familiale, elles vont avoir du mal à séparer l'affectif et le rôle d'accompagnement. Cela induit un biais : des proches ne peuvent pas, ne doivent pas accompagner une personne qui souffre.

Une autre problématique ne facilite pas l'accompagnement. Choisir quelqu'un pour être accompagné n'est pas chose facile (accompagnement amical ou professionnel). Pour choisir, il faut connaître et anticiper car cela prend du temps. Plus l'accompagnement est centré sur une problématique importante pour vous, plus les enjeux seront importants, plus il faudra avoir acquis un bon niveau de pratique de l'accompagnement pour choisir par qui être accompagné.

La réflexion sur l'accompagnement sera développée en partie IV.

13.6.2 Résilience individuelle et résilience de groupe

La résilience d'un groupe est souvent induite par un leader résilient. Le groupe va dépasser ou survivre à la crise grâce à la résilience du leader. Il ne faudrait pas en déduire que la capacité de résilience est contagieuse, transmissible. Le groupe ne vivra pas la crise comme le leader. Il ne décrochera pas de la courbe de la vallée du désespoir. Il vivra à côté de la crise profonde et ne pourra pas en tirer les mêmes bénéfices ultérieurs sur le plan de la résilience. Cela ne veut pas dire que le groupe ne souffre pas. Les membres du groupe vont progressivement démissionner de leur responsabilité de survie et de sortie de crise et vont se « reposer » sur le ou les leaders résilients. Ils ne vivront pas réellement la crise et les processus d'obsolescence et de conduite du changement.

Je voudrais illustrer la complexité de la résilience d'un groupe dans le cas suivant. Deux personnes sont confrontées à une crise commune. Leur capacité de résilience est très différente. Prenons une dimension physique comme exemple : Pierre résiste mieux au froid que Bernard.

Dans un premier temps, Pierre, conscientisé et stimulé par sa plus grande résistance au froid, va aider Bernard à se réchauffer. Cette action va accroître la capacité de résilience de Pierre. Cette même action peut stimuler la résilience de Bernard ou au contraire la réduire (comme si Pierre pompait sa force dans la détresse de Bernard). Dans un deuxième temps, si la situation se prolonge, les deux personnes vont se recroqueviller sur elles-mêmes, dans le chacun pour soi. Bernard sera plus vulnérable que Pierre mais aussi, peut-être, plus vulnérable que s'il n'avait pas partagé ce contexte avec Pierre. Le basculement

d'une situation d'espoir à une situation de désespoir pour Bernard peut s'effectuer très rapidement.

En synthèse, le développement de la résilience personnelle est une stratégie de survie qui procure un moindre mal. Elle a un coût psychologique et social très important. Cela reste un processus incertain, une forme de contrat d'assurance et de pari sur le futur. Cette forme d'anticipation est une démarche individuelle. Elle répond au verbe récupérer. Une autre dimension de l'anticipation est plus collective, elle correspond au verbe partager. Nous l'aborderons dans la partie IV.

En prenant un peu d'altitude, on voit la capacité de résilience (individuelle et collective) devenir un contrepoids indispensable au développement de l'agilité. L'équilibre dynamique (suite de déséquilibres !) peut être condensé dans un rapport de force harmonieux entre l'agilité (ou habileté), la résilience et l'autodiscipline. (cf. figure 13.5).

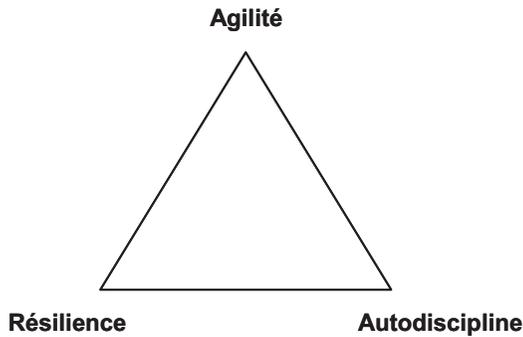


Figure 13.5 L'équilibre dynamique

L'agilité ou l'habileté correspondent à l'ouverture, à la recherche des logiques de rupture et à la rapidité de satisfaction du besoin.

La résilience répond davantage à une logique de fermeture, de protection. L'autodiscipline caractérise le respect de la règle dans le temps, de la décision prise et de la tenue de ses engagements.

Chacun des sommets de ce triangle entretient une relation de type ago-antagoniste avec ses vis-à-vis. Cet « équilibre » est de type chaotique. Il est, cependant, le garant d'une certaine forme de continuité et de maîtrise de son devenir.

14

Retour d'expérience personnel **Sphère affective**

Ce retour d'expérience relate une crise majeure personnelle sur le plan professionnel. Avant cette crise, j'avais dans ma stratégie professionnelle l'objectif d'être responsable hiérarchique puis directeur (stratégie prioritaire se déroulant en bureau d'études, dans l'innovation, la recherche et le développement industriel). À la sortie de la crise, ma stratégie a été tout autre. J'ai développé la compétence de management de projets transversaux, de management par influence. Toute situation est devenue opportunité de recherche et développement (davantage que dans le département R&D que je venais de quitter tout en restant dans la même entreprise !). Le plus grand changement a été l'abandon du besoin d'une situation stable. Ce sont les opportunités d'innovation internes qui ont guidé la suite de ma carrière. Je vais relater brièvement la situation initiale, la crise puis la sortie de crise qui m'ont aidé à développer une forme d'autonomie stratégique (« intrapreneur » ou entrepreneur dans l'entreprise). Je terminerai en évoquant les actions engagées après la crise, qui m'ont guidé jusqu'à aujourd'hui.

14.1 Une crise personnelle majeure

Ma première carrière fut celle, pendant une dizaine d'années, d'un ingénieur en mécanique, en R&D qui s'inscrivait dans une trajectoire classique de prise de responsabilité. Mon intégration dans un département R&D de Hewlett Packard s'est effectuée sans problème particulier mais dans un contexte culturel très différent de celui que j'avais connu avant (conception de moteurs diesel puis de machines textiles de filature). Au bout de trois ans, j'ai choisi de changer d'orientation et de me lancer dans l'ingénierie de production, au début appliquée à la logistique. Mon accueil dans ce nouveau service fut excellent et je m'entendais très bien avec mon responsable hiérarchique. Cependant, lors du pilotage d'un projet à forts enjeux, j'ai été confronté à un dirigeant d'envergure exceptionnelle. Je n'étais pas préparé mentalement à faire face à cette situation. Tel un château de cartes, mon équilibre psychique s'est effondré, au bout de cinq rencontres, en quelques semaines.

► Regard méthodologique

Les constructions psychiques initiales sont de véritables bricolages instables dans la durée. Ces derniers continuent à régir les interactions entre les quatre sphères cognitive, corporelle, affective et relationnelle sans remise en question alors que les contextes ont fortement évolué. Cet équilibre précaire peut être rompu comme un château de cartes par un facteur déclencheur non significatif de l'ampleur du séisme provoqué.

Les facteurs déclenchants de cette crise personnelle ont été l'exposition à une double stratégie du dirigeant :

- a) capacité d'anticipation, de visualisation du futur exprimée avec une séduction et un charisme indiscutable ;
- b) détermination d'objectifs opérationnels démesurés par rapport au savoir faire du moment. Cette double contrainte m'a été insupportable. Pourtant l'histoire a montré que les objectifs étaient atteignables. J'ai conduit le projet vers un franc succès en pleine collaboration avec mon responsable hiérarchique. La réussite de ce projet est un excellent cas d'étude pour les processus d'innovation. Mais ce n'est pas le propos de ce témoignage.

Un effondrement s'est produit à mes yeux, en fait un véritable gouffre. Je l'ai traduit à cette époque par une véritable déstructuration mentale (ne pas confondre à avec une déconstruction mentale volontaire qui permet d'ouvrir l'esprit à d'autres modèles de représentation possibles). Cette forme de dépression cognitive a débordé sur les dimensions affectives et sociales, y compris dans ma vie privée. Un cheminement cognitif solitaire de quatre à

cinq ans a été nécessaire pour me reconstruire. Ce cheminement a été parallèle à mes vies sociale, professionnelle et privée qui se sont déroulées en surface en quelque sorte, sans grosses perturbations apparentes.

Une autre partie de vie a débuté à l'issue de cette crise, après une traversée à la voile de l'Atlantique, hors de mes repères habituels spatiaux – temporels. Cela a constitué pour moi, une véritable renaissance.

► **Regard méthodologique**

- Le premier regard concerne une action corrective suite à une situation de crise. La première recommandation est de partager le vécu d'une situation de crise avec une personne apte à entendre, à écouter, à reformuler sans donner de conseil ou à partager une expérience similaire qu'elle a personnellement vécue. La seconde consiste à engager un questionnement plus vaste pour élaborer un diagnostic global, itératif sur les différents plans de vie. Le but est de circonscrire l'incendie et d'engager les actions au bon niveau par rapport aux enjeux.
- Le second regard concerne l'identification d'une action préventive possible pour réduire les souffrances et l'ampleur dévastatrice d'une crise. Cela pose une question majeure : une crise est à la fois facteur de souffrance et facteur de développement. L'objectif serait non pas de vouloir supprimer les situations de crise mais de mieux maîtriser les risques globaux en situation de crise par une connaissance des mécanismes de traitement et de sortie de crise, par un entraînement à la sortie de crise et par un développement préventif équilibré des différents plans de vie. Le terme « maîtriser » ne doit pas être pris au sens de la toute puissance et du contrôle de tout mais dans une signification plus modérée du « faire face » avec réalisme, pour ne pas tout subir ou se trouver en situation de dépendance.

Bien plus tard, me sont revenues les raisons plus profondes de cet effondrement, de cette déchirure qui se sont concrétisées par une perte de sens de la vie et la nécessité d'en retrouver un autre. Cependant, vingt-cinq ans après, la déchirure est encore présente. Cette crise m'a permis, ultérieurement, de développer une aptitude à mieux vivre les crises, à les anticiper, à prendre rapidement du recul. Ceci a caractérisé, pour moi, le développement d'une résilience de type cognitif et conscient.

► **Regard méthodologique**

Les mécanismes de protection utilisés (très souvent par des hommes) sont fortement remis en question par les normes culturelles du moment. Cette approche culturelle actuelle survalorise la libre expression des émotions, et situe au même niveau les ressentis émotionnels et leur communication. Ceci prend le contre-pied des mécanismes protecteurs grands pourvoyeurs de maladies psychosomatiques. Nous ne devons pas oublier que ceci s'insère

dans un cadre plus global narcissique, exhibitionniste et ultra-médiatisé de notre société occidentale (cas des blogs sur le Web). Cette injonction culturelle manichéenne cache la nécessité de construire un juste équilibre entre les systèmes de protection, le besoin vital de ressentir les émotions et leur restitution adaptée dans le respect de soi comme dans celui des autres.

Cette dérive culturelle renvoie le caractère de féminisation excessive et déséquilibrée de notre société qui n'accepte plus de père, ni de héros et ni de lois. Elle est sans doute l'aboutissement de la loi (injonction paradoxale par excellence) « il est interdit d'interdire » qui a généré l'avènement de l'enfant roi. Ne pas en déduire pour autant que le propos est machiste ou répressif ! Question d'équilibre, de dosage et de diversité !

Cette première crise professionnelle a révélé en moi une autre aptitude de résilience non construite volontairement mais élaborée de manière inconsciente dans une pratique sportive : celle de l'alpinisme. Bien qu'éprouvée, expérimentée dans des contextes plus sereins et bien plus modestes que le récit hors du commun de Joe Simson, la pratique régulière de l'alpinisme m'a fait côtoyer des dangers importants et m'a habitué à résister, à faire face, à m'en sortir seul, à compter sur mes propres forces. Je pense que sans cela et sans la pratique de l'analyse transactionnelle que j'avais découverte quelques années avant, le cheminement personnel que j'ai réalisé durant quatre ans n'aurait pas été possible, du moins dans cette forme solitaire, sans accompagnement thérapeutique.

14.2 Les éléments antécédents à la situation de crise

Ce qui m'a préparé à vivre cette crise difficile concerne mon vécu d'alpiniste avec les épreuves affectives et les situations difficiles dans lesquelles je me suis trouvé : développement d'une certaine forme de résilience et de l'autodiscipline dans la gestion du temps et de la tenue de mes engagements à court terme (exigence d'avoir des résultats à petit pas mais rapidement). Sur le plan professionnel, encadrer un personnel beaucoup plus âgé que moi et dans des univers très différents, simultanément (chantiers, bureau d'études, R&D et service après-vente), m'a incité à développer des compétences relationnelles. La formation à l'analyse transactionnelle que j'ai appliquée dans mon travail d'introspection permanente m'a permis d'aller bien plus profond dans l'écoute interne avant d'appliquer cette approche à l'écoute des autres et en particulier dans la vie familiale.

Ce qui ne m'a pas préparé à être accompagné provient sans doute de ma formation d'ingénieur cartésien et intellectuel mais aussi de la grande méfiance (justifiée à l'époque) que j'ai acquise de ma formation à l'analyse

transactionnelle. J'avais suivi la première année, deux formations simultanées pour ne pas être sous l'influence d'une seule personne (la peur de l'ingénieur vis-à-vis du monde psy). Bien m'en prit car l'un des deux intervenants, très puissant et bon pédagogue dans la maîtrise de ses outils, était beaucoup moins bon pour récupérer les situations de détresse qu'il avait générées dans le groupe. La double formation m'a permis de réguler et de suivre jusqu'au bout, cette formation, sans problème personnel. C'était dans les années 1980 et 1981.

14.3 Les actions engagées en sortie de crise

À l'issue de cette crise (six ans après son début), j'ai décidé de sortir de l'isolement et du développement uniquement livresque. J'ai rédigé l'histoire de cette crise et surtout j'ai réalisé la synthèse des apports livresques. Les discussions qui ont suivi avec les personnes de confiance, lecteurs de ce premier écrit (1989), m'ont convaincu d'aller jusqu'au fond de cette voie qui s'ouvrait à travers la pensée complexe et la découverte d'Edgar Morin.

► Regard méthodologique

De nombreuses personnes en situation de « sortie de crise » papillonnent de stages en séminaires à la recherche d'outils et de méthodes pour sortir de leur système de souffrance.

Il paraît tout à la fois indispensable d'expérimenter différentes approches afin de ne pas être prisonnier d'une école et de se construire un regard critique.

Ces expérimentations ne doivent pas constituer une simple collection d'outils ou d'expériences mais participer à une stratégie de développement autonome, orchestrée par chaque individu. Chacun peut de venir l'architecte des multiples apports de la vie et ainsi créer (donner ou retrouver) du sens.

Cette stratégie de développement ne peut être réalisée à unique fin personnelle mais être redéployée à son tour, comme nous le verrons dans la partie IV.

Je me suis engagé dans différents groupes de parole et de partage d'expérience. Cela m'a amené à travailler l'écoute des systèmes de croyance et, petit à petit, à oser apporter une écoute et une aide spontanées à des collaborateurs en souffrance.

J'ai aussi initialisé une formalisation et une revue de mon plan de vie tous les cinq ans. Cela a été sans doute l'action la moins coûteuse en temps et en énergie et, pourtant, l'une des plus rentables !!!

15

Réussir votre progression

À ce stade-ci de la lecture, comment a évolué votre mise en projet personnelle ? Voici quelques points clés concernant la lecture de cette partie. Quels sont les vôtres ? Quels sont les écarts ?

15.1 Développer l'écoute

La mise en œuvre du processus en sept étapes, comme des différents registres d'écoute, invite à une progression par paliers selon les actions suivantes :

- développer une écoute multiregistre et multicanale (sémiotique psy, spirituel, etc.) avant de se spécialiser dans un axe particulier.
- développer l'écoute de soi dans une profondeur très supérieure à celle qui sera utilisée dans l'écoute de l'autre ;
- apprendre à formaliser par écrit le contenu synthétique de l'écoute de soi comme de l'écoute des autres ; évaluer dans le temps la pertinence ou l'évolution de cette écoute ;

- s’engager dans des partages d’expériences et d’analyse des pratiques dans ce champ (entre pairs, supervision, intervision¹¹).

15.2 Développer la conduite de changement

Cette étape consiste en les actions suivantes :

- repérer le positionnement des personnes sur le profil de la vallée de la souffrance ou des roues du changement ;
- repérer la nature des changements et des résistances ;
- méta-communiquer en situation sur ce qui se vit en utilisant les modèles proposés ou des métaphores équivalentes ;
- développer une représentation captivante et attractive du changement, davantage par une capacité à éprouver et à discerner ce qui se passe plutôt qu’à rechercher un positivisme à tout prix.

15.3 Développer la résilience

Cette étape consiste en les actions suivantes :

- bien prendre conscience de la difficulté de progression, de son côté aléatoire et des effets collatéraux qu’elle peut induire ;
- expérimenter et adapter une méthode de récupération de situation de crises (partie IV) ;
- prendre conscience du développement éventuel de sa résilience (dans un cadre sportif par exemple) et repérer des transferts possibles dans d’autres contextes ;
- pratiquer la visualisation mentale par anticipation de ce qui peut arriver d’agréable ou de désagréable et se préparer ainsi à mieux vivre et à moindre énergie ce qui adviendra.
- expérimenter le contrôle des émotions :
 - moduler l’effet de restitution (réduire – amplifier – différer) ;
 - moduler l’effet de perturbation interne en fonction du contexte (effacer, différer) ;

11. L’intervision est un mode de supervision pratiqué par un coach d’une école différente. Chaque école de coaching s’appuie principalement sur une technique (ou théorie) : psychanalytique, analyse transactionnelle, programmation neurolinguistique, systémique.

- dissocier la modulation interne (prise en compte) et la modulation externe (restitution) par un décalage temporel (méta-communication de l'émotion).

Le développement de la résilience pourra apparaître à contre-courant des approches liées à l'intelligence émotionnelle. Ce sont deux types de conditionnement comportementaux et intellectuels qui s'appuient sur des philosophies différentes de la vie. Chacun se trouve devant un choix difficile.

Vivre les deux voies simultanément (développer la résilience et libérer, ressentir et exprimer les émotions) et trouver le bon équilibre en fonction des contextes relève d'une stratégie ago-antagoniste appliquée dans la sphère affective. Cette stratégie qui est à la fois protectrice et ouverte émotionnellement (poreuse dans les deux directions) exige sans doute du temps et du travail sur soi.

15.4 Prérequis au développement de votre habileté relationnelle (partie IV)

Savoir prendre appui sur l'autre, sa demande et ses potentialités pour faciliter et enrichir la relation. Pour ce faire :

- essayer de valoriser la personne dans la mesure où il n'y a pas d'intention cachée « influence douce » (voir partie IV) – cette valorisation est caractéristique de l'état de congruence de la position d'écoute ;
- en faire une alliée, composer avec les différences au lieu de les opposer (étapes 3 et 4 du processus d'écoute) ;
- ne pas hésiter lui à demander de l'aide. le partage d'expérience trouve une partie de ses ressources dans une position d'humilité. synchroniser les différentes vallées du changement ;
- accepter d'abandonner même provisoirement. à l'impossible nul n'est tenu (cela n'empêche pas d'avoir des plans B en réserve) ;
- méta-communiquer sur les émotions (ne pas montrer sa colère mais lui dire que l'on est en colère).

Tableau 15.1 Autoévaluation

	3 Points forts	3 Axes de progrès
Conduite du changement		
Écoute		
Résilience		

Partie IV

Partage d'expérience et accompagnement

- Le partage d'expérience et le travail collaboratif sont au cœur du développement de l'agilité individuelle.
- Plus je donne et plus je reçois des autres, de la communauté, mais cela ne va pas de soi.
- Je suis capable de récupérer une situation de crise.
- Je développe ma capacité à accompagner l'autre avec la déontologie requise.
- La compétence d'accompagnement devient une nécessité au quotidien pour chaque personne et *a fortiori* pour tout responsable.

16

Retours d'expérience

Partages d'expérience...

Une disposition de curiosité bienveillante envers ce qui n'est pas connu, ce qui nous dérange.

Le dialogue (le partage d'expérience) est une véritable ascèse qui change l'un et l'autre.

L'amitié permet de tout dire même si l'on prend des risques, si l'on n'est pas compris,

car la parole sera accueillie avec bienveillance.

Dennis Gira

16.1 Présentation du chapitre

Le choix du titre de ce chapitre est délicat. L'expression « retours d'expérience » caractérise exactement ce que je vais effectuer dans ce chapitre. Le but est de tirer parti des témoignages d'expériences vécues dans certaines formes de travail collaboratif. La forme de travail collaboratif retenue ici est justement « le partage d'expérience » réalisé dans différentes circonstances et thèmes. Quelques mots d'introduction vont aider à positionner le propos.

Le travail collaboratif existe depuis la nuit des temps. Ses formes les plus usitées sont, d'un côté, le regroupement des énergies pour faire face à l'adversaire ou aux dérèglements de la nature (la guerre, la chasse, les travaux et la prière collective) et, d'un autre, la segmentation des tâches. Formalisée par

Taylor et spécialisée par Ford (cols blancs et cols bleus), l'organisation scientifique du travail (OST) a eu ses heures de gloire et reste d'une redoutable efficacité pour réaliser les tâches routinières. Qui n'a pas dans sa vie, un jour ou l'autre, regroupé des tâches similaires pour les exécuter en séquence afin d'être plus efficace ? L'organisation des savoirs scolaires, le travail avec matières et enseignants dédiés en sont la matrice initiale.

Mais ce type d'organisation peine à la tâche pour faire face à la complexité d'une situation, pour doper notre agilité créative face à l'incertitude. Le travail collaboratif dont il va être question ici vise à développer l'agilité collective et individuelle, c'est-à-dire la capacité de créativité, d'innovation et de résilience dans ce monde complexe qui nous entoure. Ce monde est complexe par sa faible prédictibilité, par la quantité d'informations à prendre en compte pour le comprendre, par la très grande interaction et la pression des délais. Nous avons trop souvent à faire face à des situations de crises et de ruptures multiples qui se propagent en cascades.

Le fil conducteur de cette partie va consister à élaborer des recommandations, des pratiques, des règles de conduite et des processus collaboratifs pour être efficace et efficient dans les environnements complexes. Les propositions qui vont être formalisées ne sont pas le fruit d'une théorie mais d'expérimentations concrètes réalisées sur des terrains variés. Elles seront explicitées dans le chapitre 17.

Lorsqu'on observe l'évolution des pratiques des chercheurs scientifiques, on peut constater que l'approche « taylorienne » de division du travail s'amplifie : grosses équipes de recherches et spécialisation très pointue des acteurs. Cependant, parallèlement, se poursuivent et se développent d'autres approches de type ago-antagonistes : accès pour tous à des bases de données multi-compétences (Internet) et apparition d'acteurs multi-compétents.

L'accès aux bases de données conduit à deux difficultés :

- D'une part, le volume de données disponibles est disproportionné par rapport à la capacité individuelle d'intégration. Cela peut induire deux écueils : renforcement de l'organisation taylorienne et découragement des iconoclastes ou individuels. Tout a déjà été écrit et, qui plus est, se dévalue très rapidement.
- D'autre part, il devient de plus en plus difficile de contrôler la cohérence, l'intégrité, la fiabilité et la source de ces données.

L'apparition d'acteurs multi-compétents conduit à d'autres difficultés. Le contenu des compétences évoluant très vite (150 000 chercheurs dans le monde travaillent sur le fonctionnement du cerveau humain). Il devient très difficile de maintenir à jour une expertise donnée, *a fortiori* pour les acteurs poly-compétents. Dans un autre plan, la logique sécuritaire qui s'amplifie dans la société occidentale et particulièrement en France n'incite pas à travailler dans les zones de limites de compétence comme l'exige le contexte d'innovation.

Pour illustrer mon propos, je vais donner un exemple précis de l'évolution du profil des chercheurs travaillant sur la problématique de la conscience. Les philosophes, scientifiques, chercheurs sont successivement passés d'une logique mono expertise à une logique de double expertise individuelle puis à la cristallisation de plusieurs compétences métiers dans un même cerveau. Un même chercheur comme Kimura peut être à la fois psychanalyste, neurobiologiste, psychiatre et cultiver la philosophie Zen. Alors qu'il y a seulement quelques années, des spécialistes de chaque discipline ne pouvaient guère communiquer entre eux.

► Regard méthodologique

Ce propos peut être aisément contesté. De multiples savants par le passé ont été des poly-compétents mathématiciens, inventeurs, artistes, philosophes comme Léonard de Vinci ou Descartes. Cependant il se trouve des compétences qui se fertilisent naturellement dans une même tête et d'autres qui ne peuvent se fertiliser dans un contexte, une culture ou une temporalité donnée. Je veux bien entendu évoquer les secondes.

On peut aussi constater qu'il y a dans l'histoire des allers-retours, des progressions suivies de régressions dans ces fertilisations croisées.

La figure 16.1 illustre une évolution de fertilisation croisée mise en évidence par Nathalie Depraz¹.

Les chapitres qui suivent vont aborder deux problématiques opérationnelles qui me paraissent essentielles au développement du travail collaboratif quotidien et dans un cadre beaucoup plus modeste que celui de la recherche : le partage d'expérience et la relation d'accompagnement. Ces deux thèmes sont toutefois confrontés, aux mêmes problématiques qui ont été évoquées ci-dessus.

1. Nathalie Depraz, *La Conscience*, Armand Colin, 2002.

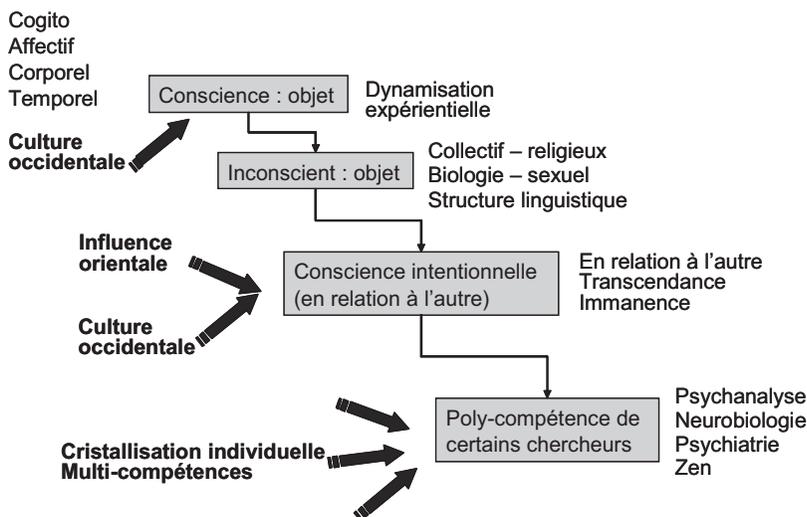


Figure 16.1 Évolution vers la poly-expertise

Nous allons nous focaliser dans un premier temps sur quatre partages d'expériences :

- la relation Art et Recherche dans les Rencontres-i (festival des imaginaires) ;
- le dialogue intrareligieux (congrès du CTM – Centre théologique de Meylan) ;
- la pratique organisationnelle de l'accompagnement et de la conduite du changement (pratique à but non thérapeutique) ;
- le travail d'écriture (formalisation d'une problématique et d'un partage d'expérience).

Chacune de ces expériences de travail collaboratif peut être analysée dans le cadre d'une relation triangulaire :

- Les « Rencontres-i » cherchent à développer les rencontres entre les imaginaires des chercheurs, des artistes et des industriels. Les promoteurs, dont le directeur Antoine Conjard de la scène nationale de l'Hexagone de Meylan, ont voulu cette relation triangulaire.
- Le congrès de rencontre entre chrétiens et bouddhistes organisé par le Centre théologique de Meylan² est une rencontre duale entre les pratiques spirituelles de deux grandes traditions. La relation triangulaire est apportée

2. Trois congrès depuis la création : 1999, 2003, 2006.

par la participation acceptée de personnes non attachées à l'une de ces traditions et donc à des agnostiques ou athées.

- Les deux autres expériences ne sont plus de l'ordre du partage en présentiel simultané mais d'un travail collaboratif en différé.

La pratique organisationnelle de l'accompagnement et de la conduite du changement (développement de compétences sans but thérapeutique) a été réalisée par une succession de cycles de formation (transferts d'expertise), d'une part et d'échanges ou de confrontations de pratiques dans une logique de réseau, d'autre part. La relation triangulaire relatée s'établit entre trois pratiques : la dynamique analytique animée par Chantal Lebrun, la conduite du changement dans l'expertise de l'analyse transactionnelle animée par Gilles Pellerin et la pratique que je propose dans ce livre.

La dernière expérience collaborative concerne le travail d'écriture du livre sur le management dans l'incertitude et de celui-ci. La relation triangulaire est représentée par :

- le premier travail d'écriture (à la fois réécriture et écriture nouvelle) et écriture créative (mise en forme d'une pensée créée par le travail d'écriture) ;
- les multiples travaux de relecture partielle et globale ;
- le travail d'écriture final intégrant les remarques de relectures et les échanges verbaux qui ont suivi (plus de quarante pages nouvelles pour *Manager dans l'incertitude*).

16.2 Dialogues sur l'imaginaire : Rencontres-i

Le but de ces retours d'expérience n'est pas d'effectuer une synthèse de contenu mais de repérer les modalités et les difficultés à vivre ces partages d'expériences. Ces retours d'expériences concernent uniquement mon propre ressenti et mon vécu, dans le cadre de ma problématique personnelle. Ils n'engagent pas ni témoignent des propres ressentis et vécus des autres partenaires.

Les « Rencontres-i³ » ou Rencontres des Imaginaires créent depuis quatre ans une expérience passionnante qui se concrétise dans le cadre d'un réseau (les membres du Labo-i se rencontrent chaque trimestre), d'un festival (quinze jours tous les dix-huit mois avec des spectacles, des ateliers des conférences et

3. Adresse Internet : www.rencontres-i.com

des séminaires) et de travaux spécifiques par binômes ou trinômes du triangle artistes, chercheurs et industriels.

À titre d'exemple, nous avons pu, en novembre 2005, découvrir le philosophe Bernard Stiegler, l'artiste de cirque Johann Le Guillerm (son spectacle, son laboratoire mobile et son travail de recherche sur la motte), des visites de paysages à double regard (artistes et paysagistes), des spectacles en cours d'élaboration et de multiples ateliers (soixante-dix activités au total). Comment fonctionnent ces rencontres ? Quels en sont les finalités et les moyens ?

16.2.1 Les finalités

Voici une liste des différentes finalités qui ont été imaginées par les membres du Réseau-i au début de cette expérience :

- décloisonner les milieux, aller à la rencontre de l'autre, des partenaires réels et potentiels, s'ouvrir au monde qui nous entoure ;
- confronter les imaginaires ;
- produire de la pensée, des idées et donc des actes ;
- s'inscrire dans le territoire dans lequel on évolue ; lui porter un autre regard ;
- chercher à mieux comprendre le monde dans lequel on s'inscrit, démarche civique ;
- favoriser la participation active de chacun ;
- créer les conditions propices à la création d'actes artistiques mixtes ;
- influencer ou transformer l'imaginaire du public ;
- proposer un lieu d'expression et de réflexion soustrait aux pressions de rentabilité, d'efficacité, de production ;
- produire annuellement une capacité à innover.

16.2.2 Le processus

Les Rencontres-i sont un lieu d'expression, de ressource et de réflexion. Elles mêlent des professionnels des mondes de la recherche, de l'entreprise et du monde de l'art.

Le but est le suivant : organiser des rencontres improbables entre des univers qui n'auraient pas eu l'occasion de se rencontrer et de croiser, partager, fertiliser leurs imaginaires respectifs.

On imagine volontiers qu'il n'y a pas un processus unique mais autant de processus que de rencontres. Je vais donc partager mon propre vécu de trois rencontres particulières qui ont chacune suivi un processus improvisé, bien particulier

16.2.3 Rencontres avec le philosophe Bernard Stiegler

Les rencontres se déroulent dans la durée. Un premier séminaire avec le philosophe a été réalisé en novembre 2005. Un autre est prévu en mars 2007 à l'occasion du prochain festival. Les véritables rencontres ont été pour moi, autant le travail préparatoire, la découverte du philosophe par la lecture de trois ouvrages, les échanges verbaux avec quelques membres du réseau, les échanges de mails à partir de synthèses des lectures lors de la rencontre proprement dite en salle plénière et les discussions qui se sont ensuivies

Des liens imprévus se sont produits avec mes problématiques personnelles :

- un homme dérangent, philosophe de l'action, engagé et porteur d'un regard critique sur la société de consommation, promoteur d'un « amateurisme éclairé⁴ » ;
- un homme quelque peu fasciné et piégé (mon ressenti) par l'univers technologique de « l'homme continuellement branché et communiquant » ;
- un homme ayant par un vécu particulier, pu partager une expérience réelle de survie grâce à une démarche résiliente⁵.

La richesse de cette rencontre a été directement liée au temps investi avant et après la conférence, soit au total l'équivalent de trois à quatre journées pleines.

16.2.4 L'imaginaire du cirque avec Johann Le Guillerm

Le processus de rencontre est complètement différent. Il n'y a pas de préparation. L'homme de cirque se dévoile dans son spectacle de cirque imaginaire, qui se déroule dans un vrai cirque, sous un vrai chapiteau mais avec des lions, des chevaux et des équilibristes venus de son imaginaire et mimé par un seul homme en piste avec différents instruments (livres bassines, bouteilles, barres de fer et poutres).

Chercheur intuitif, analogique, ce n'est pas un scientifique. Il a développé un art de l'intelligence visuelle et de l'équilibre spatial. Son spectacle est le fruit

4. Bernard Stiegler, *Constituer l'Europe. Tome 2 : le motif européen*, Galilée, 2005.

5. Bernard Stiegler, *Passer à l'acte*, Galilée, 2003.

de son travail imaginaire sur l'observation du point et de la trace qu'il laisse en se déplaçant sur le sable. Un laboratoire mobile permet de découvrir les résultats et modèles de ses recherches. Il a créé un véritable alphabet des traces du déplacement du point qui rappelle les hiéroglyphes et le tableau de Paul Klee, *La Légende du Nil*.

L'artiste est aussi porteur d'un grand projet par la taille autant que par l'idée : réaliser une sphère d'un diamètre de douze mètres (symbole de sa recherche sur le point) qui tournera sur elle-même indéfiniment, *La Motte*. Pour conduire ce projet, il a été aidé en particulier par des chercheurs de France Télécom pour modéliser la motte et trouver son parcours idéal.

Nous rencontrons là un homme créateur d'un imaginaire très riche qui ne peut se partager, se donner à voir que par le geste, le visuel, la sculpture et le toucher.

16.2.5 Question d'équilibre avec la compagnie de danse Lanabel

Cette troisième rencontre a été plus impliquante pour moi car elle a débouché sur la co-animation d'un atelier équilibre et danse. Sensibiliser un public non prévisible à la question de l'équilibre ou du déséquilibre, c'est-à-dire à l'imaginaire de l'impermanent n'est pas évident. Construire cet atelier par un dialogue très limité dans le temps entre une chorégraphe et un consultant en management ne l'était pas davantage. Après une courte expérimentation au festival d'Avignon, l'atelier s'est déroulé deux fois lors des rencontres 2005 et a tenu ses promesses. Ce que je cherche à partager ici c'est le retour que j'en ai tiré dans ma pratique pédagogique. J'ai découvert que l'on pouvait transmettre un concept difficile lié à une approche systémique sans en parler, du moins au début et avec une certaine facilité pédagogique.

J'ai pu remplacer la séquence pédagogique :

→ objectif → concept → exemple → exercice d'application → restitution
par la séquence suivante, plus ludique et plus efficace :

visualisation silencieuse → ressenti statique (équilibre) → ressenti dynamique (chorégraphie) → partage des ressentis → présentation d'un exemple en situation → explicitation du concept → restitution finale.

Cette séquence intègre les cinq verbes de l'innovation : Créer, Ressentir, Agir, Penser, Concrétiser.

Cette séquence pédagogique a pour objectif de faire assimiler aux stagiaires le comportement d'un système dynamique chaotique. Un tel système caractérise

bien l'évolution des risques d'une organisation, un processus d'innovation ou encore la réalisation d'un travail d'écriture.

16.3 Dialogues sur les pratiques spirituelles

Nous quittons maintenant ce laboratoire d'idées construit par nos imaginaires pour analyser un autre champ de l'imaginaire et d'autres acteurs : celui des pratiques spirituelles. Ce retour d'expérience implique de me positionner pour que le lecteur comprenne le sens de mon propos. Je ne suis pas croyant, je l'ai déjà dit. Je cherche personnellement dans cette démarche à comprendre les héritages culturels que j'ai reçus dans mon adolescence (culture occidentale et chrétienne). Je cherche aussi à approfondir les sources culturelles des méthodes japonaises que j'ai utilisées et enseignées dans les entreprises pendant plus de vingt ans. Cela aide à mieux comprendre et à mieux utiliser ces méthodes.

Ce dialogue entre pratiques spirituelles et aussi entre spiritualités, science et philosophie que je poursuis depuis de nombreuses années m'a aidé à approfondir les questions d'éthique et de déontologie. Il m'a permis de développer ma capacité d'écoute et d'accompagnement.

Le thème du dernier congrès que j'ai suivi, était : « Pratiques spirituelles en hospitalité – Dialogues entre chrétiens et bouddhistes ». Lionel Obadia, anthropologue, non-croyant, a introduit le congrès en évoquant l'évolution des pratiques et des contenus. Puis, chaque intervenant, en alternant les deux grandes traditions, durant trois jours, a partagé son expérience, une facette particulière de sa pratique spirituelle ou de son enseignement. À titre d'exemple, sont intervenus le Bénédictin Benoît Billot, le Lama Puntzo, le théologien chrétien Dennis Gira, spécialiste du bouddhisme et du dialogue inter-religieux. Un autre regard a été apporté par deux psychanalystes, l'un lacanien et chrétien, J.-P. Guihard, et l'autre jungien et bouddhiste, E. Schnetzler-Dayot.

Je voudrais souligner maintenant le processus de partage d'expérience, les difficultés rencontrées et les apports méthodologiques de ces partages.

16.3.1 Le processus

La plupart des participants et des intervenants (20 %) qui sont tour à tour dans la salle ou sur l'estrade sont déjà en chemin. C'est le troisième congrès.

Le rythme est le suivant : deux interventions (alternance des deux traditions) sur un thème précis se succèdent. Chacune est suivie d'une séance de

questions/réponses. Une pause conséquente permet d'échanger librement ou de prendre du recul. Puis un débat en panel incluant les deux intervenants s'instaure avec la salle. Un thème précis est ainsi abordé, approfondi durant une demi-journée. La qualité et la profondeur supplantent la quantité. Chacun a le temps de s'exprimer et le prend. Le chronomètre n'est pas présent dans l'échange instantané. Cependant, le thème, régulé par un modérateur est traité dans le temps global imparti.

À l'issue de ce séminaire, se dégage pour moi l'impression d'un voyage hors du temps, comme en apesanteur de la pression du temps et un sentiment de sérénité. Je réalise et formalise sur un document numérique, la synthèse des apports de cette rencontre.

16.3.2 Les difficultés

Les confrontations d'idées et d'expériences butent sur trois types de difficultés que je vais illustrer.

Les personnes s'expriment, s'écoutent avec attention et respect mais ne se comprennent pas à cause du sens donné aux mots employés, du déficit de vocabulaire et, enfin, de la non-acceptabilité du contenu.

Le terme « vacuité » génère des contresens. Il signifie le vide pour le chrétien. Il signifie plutôt être disponible à prendre en compte l'interdépendance des éléments pour le bouddhiste. On passe ainsi du vide au plein ! Il est essentiel de prendre le temps de dire le sens que l'on donne à certains mots « valises ».

La deuxième difficulté provient du déficit de vocabulaire. Quand chaque tradition empile dans une même phrase une succession de « mots valises », la compréhension profonde devient hasardeuse. Il est nécessaire à ce stade de prendre en compte notre traitement inconscient de l'information pour construire le sens. À titre d'exemple, l'objet de la rencontre « pratiques spirituelles » est déjà très difficile à partager. Chacun des deux termes est compris différemment dans chaque tradition. La diversité propre à chaque tradition induit des incompréhensions internes. Le terme spirituel a la connotation de champs d'intérêt supérieur et non matériel pour le chrétien (dualisme âme/corps). Pour le chrétien encore, le terme de pratique signifie se conformer une règle (celle de saint Ignace, par exemple).

Pour le bouddhiste, la notion de pratique se réfère à une relation au temps, dans la durée, aux verbes cheminer, avancer. Pour lui, le spirituel concerne l'investissement dans chaque instant d'une disponibilité à la présence, à la vigilance

et à l'éveil. Pour lui, l'esprit, le corps et l'environnement font un et sont l'objet de cette attention bienveillante.

On voit ainsi comment en deux termes successifs le partage désiré peut conduire à un dialogue de sourd, sans précaution préalable et synchronisation des personnes. La troisième difficulté est la non-acceptabilité irréductible du propos. L'acceptation du partage d'expérience dans le respect de l'autre induit des espaces de non-partage. L'autre ne peut pas être réduit à mon système de pensées, de représentations et de croyances.

Nous prendrons pour exemple la prière et la méditation. Le chrétien peut utiliser efficacement les techniques de méditations utilisées par les bouddhistes pour approfondir leur spiritualité dans le respect des fondements et finalités chrétiennes. Faisant cela, le chrétien ne bénéficie pas de la portée spirituelle bouddhiste dans le respect des fondements et finalités orientales.

La prière est une rencontre de « personne » à « personne » entre le chrétien et son dieu vivant Jésus Christ. Cette parole peut être entendue et comprise dans le respect de ce qui est dit par un bouddhiste ou un athée. Mais cette parole reste de l'ordre du discours. Elle ne peut pas être ressentie intégrée et inconscientisée. Nous sommes là en présence d'une irréductibilité, d'un partage d'expérience impossible. Le champ du religieux est bien entendu propice à ce genre de difficultés. Pour le chrétien, la dimension spirituelle de la méditation bouddhiste sans présence de Dieu reste vide de sens et peu facilement conduire au contresens suivant : méditer, c'est faire le vide dans son esprit !

16.3.3 Les apports méthodologiques

Je vais rester focalisé sur les apports concernant le partage d'expériences en général. D'autres apports de « contenu » spécifiques à la relation d'accompagnement seront repris plus loin.

Dennis Gira a réalisé une introduction à l'hospitalité remarquable. Le terme « hôte » possède deux significations opposées : celui qui est reçu et celui qui reçoit.

Celui qui reçoit doit dire qui il est et comprendre qui est l'autre. Il partage tout ce qu'il a, tout ce qu'il est. De manière réciproque celui qui est reçu doit dire qui il est et comprendre qui est l'autre. Il partage tout ce qu'il a, tout ce qu'il est. La relation est complètement symétrique. Celui qui reçoit, s'ouvre à l'autre comme celui qui est reçu, dans le partage d'expérience et aussi dans la relation d'accompagnement. L'état d'esprit est le même mais le périmètre

d'ouverture peut être contrôlé (éthique et déontologie). Qui est l'hôte : l'intervenant, le participant dans la salle ou l'équipe organisatrice ?

Une des richesses du partage d'expérience est la relation triangulaire non symétrique. Deux experts Pierre et Paul confrontent leurs idées et leurs expériences, Jean les écoute tous les deux attentivement. Jean ne comprend ni les apports de Pierre ni les propos de Paul. Pierre et Paul éprouvant des difficultés à se comprendre entre eux, vont entrer dans une méta-communication permettant de clarifier leur différent. Ils sortent ainsi du discours pour confronter leurs paroles vraies (d'inconscient à inconscient). Ce partage-là devient signifiant pour Jean et lui permet d'accéder au niveau méta de l'échange : les véritables enjeux. Il pourra ainsi, pas à pas, mieux comprendre ce que dit chacun d'eux.

Les échanges de « contenu » ont mis en évidence dans chacune des traditions à la fois leur grande unité respective et leur grande diversité des pratiques internes.

Ainsi ont été abordées les questions du syncrétisme religieux, des emprunts et de l'éthique à associer au partage d'expérience. La dimension positive du syncrétisme est liée à cette maïeutique intégrant la diversité dans chaque tradition (exemple les 4 évangiles). Ce qui donne sens, cohérence et unité, c'est le respect des fondements et des finalités propres à chaque tradition. Le syncrétisme contribue à faire fusionner des éléments culturels différents dans une relative cohérence globale porteuse de plus de discernement (agencement entre le tout et les parties). Par opposition, la dimension négative d'une pratique syncrétique consiste à emprunter dans différentes cultures différents outils, méthodes et pratiques sans prise en compte des fondements culturels et des finalités associées. Cette double réalité peut être présente dans tout partage d'expérience.

Cette réflexion m'a conduit à structurer tout partage et toute représentation d'expérience en quatre niveaux :

- Les langages formels de la communication explicite de l'expérience

Dans ce congrès, le vocabulaire et le langage sont spécifiques à chaque tradition.

- Le contexte culturel dans lequel s'inscrit cette expérience

Le contexte culturel de la relation au temps et de la relation à l'autre, à l'environnement est bien différent d'une tradition à l'autre. Il en résulte de modalités de diffusion bien différentes dans le monde.

- Les rites, rituels et pratiques qui mettent en relation les membres d'une communauté culturelle

Les pratiques religieuses et liturgiques, les rencontres sont spécifiques à chaque tradition bien que des similitudes dans la forme puissent être repérées.

- Les fondamentaux et finalités qui orientent et assurent la cohérence des pratiques de cette communauté

Les pratiques spirituelles des bouddhistes et des chrétiens présentent des convergences (emprunts, capacité au partage des expériences, au sens profond de l'hospitalité, bienveillance par rapport aux autres etc.). Mais d'autres aspects restent inaccessibles hors du système de croyance et ne peuvent donc pas être partagés.

La représentation en tétraèdre apporte un positionnement des différents champs d'exploration des pratiques spirituelles (*cf.* figure 16.2).

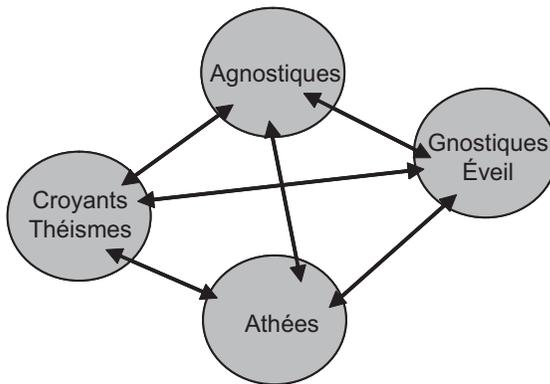


Figure 16.2 Les courants spirituels

Un autre discernement est apparu dans ces rencontres, dans la profondeur et la finalité propre à chaque personne vis-à-vis de sa pratique spirituelle. On peut établir une relation triangulaire entre trois pratiques :

- la pratique spirituelle approfondie qui nécessite l'accompagnement d'un maître ou d'un disciple ;
- la pratique spirituelle ordinaire dont la force de vie est nourrie par des apports occasionnels. Je reprendrai volontiers l'image de l'« amateur-professionnel » chère à Bernard Stiegler dans le domaine de l'art ;
- il existe enfin une troisième pratique qui elle est déviante, non efficace voire dangereuse, quand la personne se trompe de cible (erreur de

diagnostic, erreur sur la finalité). La personne cherche une réponse de type spirituel alors que sa problématique est de type thérapeutique (30 % des cas aux dires des experts en accompagnements thérapeutiques ou spirituels).

16.4 Différentes pratiques de l'accompagnement

En quelques semaines, j'ai été confronté quasi simultanément à des pratiques différentes de l'accompagnement : dans le cadre du partenariat de long terme réalisé avec Chantal Lebrun sur la dynamique analytique et la psychosociologie des organisations, puis dans le suivi du séminaire « La conduite du changement » de Gille Pellerin et enfin par la participation au congrès sur la spiritualité à travers les regards spirituel et psychanalytique déjà cités. Comment intégrer, trier, sélectionner toutes ces informations dans une cohérence compatible avec ma démarche personnelle, mes fondamentaux, et mes finalités propres ? J'ai engagé un double processus, le premier qui concerne l'intégration du contenu décrit dans la partie III et un travail d'écriture pris en compte dans le sous-chapitre suivant.

16.4.1 Mise en chemin l'enveloppe culturelle

Ma participation au séminaire sur la conduite du changement a été dictée en partie par le besoin de réactualiser mes connaissances en analyse transactionnelle, méthodologie que j'avais acquise dans les années 1980 et beaucoup utilisée par la suite. Par ailleurs, j'étais intéressé de voir comment ces outils pouvaient faciliter la conduite du changement, objet d'un travail personnel de recherche et d'amélioration de mes pratiques depuis plusieurs mois.

Le travail de préparation de ce séminaire a consisté à relire (lecture rapide) un ancien ouvrage d'analyse transactionnelle⁶ ainsi qu'à une replongée dans *Responsables porteurs de sens* de Vincent Lenhardt. Cette remise en mémoire m'a rappelé les multiples utilisations que j'ai pu faire des outils de l'AT tant du côté professionnel que familial, dans la structuration de ma pensée.

16.4.2 Intégration de données nouvelles et spécifiques

Le séminaire a été organisé en trois sessions de deux jours consécutifs éloignés chacun d'un mois. Pour des raisons de calendrier, je n'ai pu assister à la

6. Alain Cardon, Vincent Lenhardt, Pierre Nicolas, *L'analyse transactionnelle*, Les Éditions d'Organisation, 1979.

première journée du premier séminaire et j'ai donc dû prendre le train en marche le lendemain, découvrant bribe par bribe une partie des concepts de la roue de Hudson. Ayant pu bénéficier de l'enregistrement vocal des apports de la première journée, j'ai redécouvert à petites doses (30 minutes par jour) les apports manquants. Je pense avoir largement gagné au change car la journée n° 2 suivie en situation de difficultés a stimulé ma curiosité et a ainsi accru mon attention à chacun des mots et aux petites précisions, nuances apportées par Gilles Pellerin en compléments des concepts principaux.

Puis j'ai réalisé, suivant ma pratique personnelle, une nouvelle version adaptée de mes supports « sources » de mes modules de formation à la conduite du changement intégrant les réflexions suscitées par ce premier séminaire. Et enfin j'ai expérimenté certains outils sur le terrain pour bien intégrer la démarche proposée par l'intervenant. Cette pratique a été reconduite pour les deux autres séminaires.

Ce travail d'appropriation de contenu a plusieurs buts :

- bien intégrer par un travail de mémoire et d'expérimentation les apports théoriques et les transferts possibles de pratiques ;
- stimuler des questions et ma créativité sur mes pratiques personnelles de la conduite du changement, sans lien direct avec les apports mentionnés (démarche de créativité classique stimulée par un apport externe) ;
- prendre davantage conscience des spécificités de ma démarche personnelle (fondements, finalités, éthiques et principes méthodologiques) ;
- intégrer éventuellement quelques outils et surtout des jeux et exercices. Les mises en situation stimulantes pour les participants sont souvent transverses aux méthodologies, et sont souvent applicables à des contenus de formation très différents.

Tous les apports extérieurs que j'ai reçus m'ont principalement permis de découvrir et d'approfondir mon propre chemin. Je retrouve une similitude très grande avec les parcours de personnes engagées dans une démarche spirituelle. Aller découvrir et expérimenter les pratiques d'une autre tradition spirituelle aide à mieux comprendre et à approfondir sa propre pratique dans le respect de ses fondements. C'est exactement le même chemin que j'ai suivi pour développer mes expertises professionnelles.

Je peux même aller plus loin dans cette réflexion. Je me sens très proche de la pensée de Dennis Gira. Quand je rencontre l'autre à travers l'analyse de sa pratique, je comprends qu'il est beaucoup plus et non réductible à ce qu'il donne à voir. Plus je le rencontre et moins je le connais. Ce qui me paraît

paradoxal et très riche d'expérience, c'est que plus je rencontre l'autre, dans l'analyse de ma propre pratique, plus je me rends compte que je connais mal ma pratique. Ce que j'en donne à voir n'est pas une réduction par des contraintes de temps ou de vocabulaire mais surtout par un déficit de conscientisation, de compréhension. Plus je rencontre l'autre, plus je me découvre à moi-même, ignorant de moi-même. Ceci est d'ailleurs cohérent avec la représentation du rapport conscience et inconscient, décrit dans la partie II.

Ce chemin de dialogue est une véritable ascèse joyeuse. Il exige pour cela un fort détachement du soi, de son ego.

Cela étant, il me paraît indispensable à l'issue d'une expérience de ce type de réaliser un bilan sur le « contenu » et de le formaliser. Ce bilan permet d'identifier les similitudes, les invariants d'un côté et les écarts, les zones de progrès ainsi que les déviations potentielles. Une synthèse de ce bilan sera reprise dans le chapitre « principes, limites et déontologie de l'accompagnement ».

Je vais maintenant effectuer un bilan « pédagogique » de ce transfert d'expertise, exemple type d'un partage d'expérience.

16.4.3 Bilan « pédagogique » du transfert d'expertises

L'intervenant, Gilles Pellerin, un peu plus âgé que moi, a été influencé par la culture pédagogique des années 1980 et alterne judicieusement apports conceptuels et exercices pratiques. Dans le cadre de cette formation, la plupart des participants étaient des « coaches » certifiés CT (Coaching & Team Building) de l'école de Vincent Lenhardt (sauf moi !). Tous les participants étaient familiers des outils de l'analyse transactionnelle.

Ce séminaire a permis d'expérimenter, dans un cadre conceptuel défini au départ, des outils opérationnels. Les exercices ont donné lieu à un travail sur soi : relation coach/coaché entre pairs. Ces exercices permettent de toucher du doigt des problématiques personnelles ; ils demandent attention, vigilance et bienveillance de la part de chacun. Le cadre structurel de la formation et la présence de l'animateur garantissent la régulation et le bon déroulement des exercices.

De manière similaire à ma pratique courante, le séminaire débute par les concepts. Les exercices d'application viennent après. Au début de la formation, il est proposé aux stagiaires d'adapter ou de moduler le parcours pédagogique. Mais, comme bien souvent, très peu d'adaptations sont réalisées, par manque de temps, par manque d'implication des stagiaires dans ce sens, par manque de compétence pour pouvoir envisager une adaptation et de

manière chronique par un manque de préparation et de temps personnel consacré à la formation entre deux séminaires.

Quelques écarts significatifs révèlent les différences de finalité et d'approches : un petit tableau va les résumer (*cf.* tableau 16.1).

Tableau 16.1 Pédagogies de la conduite du changement

Logique transfert d'expertise	Logique partage d'expérience
Concepts transférés de théories et adaptés. L'animateur n'est pas source mais médiateur.	Le concept est une formalisation d'une pratique personnelle. Il n'est pas fondé par une théorie. Il a une vertu « déstabilisante ».
La pédagogie a pour but d'expérimenter des outils appliqués dans le cadre conceptuel défini.	La pédagogie a pour but de se comprendre dans l'analyse des pratiques. Des exercices de déstabilisation permettent d'engager la parole profonde.
Les stagiaires maîtrisent le vocabulaire de base de l'analyse transactionnelle et utilisent les sigles.	Le groupe élabore ou confronte son propre vocabulaire. Il n'y a pas d'automatisme. Concepts outils et supports pédagogiques sont prétextes à susciter un échange de paroles dépassant le simple discours.
Certains outils engagent un travail sur soi et peuvent être partagés avec les clients. D'autres permettent d'exercer une influence « douce » sur les clients.	Tout partage d'expérience sur l'analyse des pratiques nécessite une régulation et une aptitude à passer en langage méta au moment opportun. La réserve sur la pratique de l'influence douce sera discutée plus loin.

Une formation à la conduite du changement possède un caractère réflexif car elle conduit elle-même à un changement de pratique et l'approche pédagogique dont elle est empreinte doit assurer la congruence avec le « produit » qui en résulte.

Avant d'aborder la problématique de partage d'expériences rencontrée dans un cadre plus général des réseaux, séminaires et conférences, en particulier entre seniors, je souhaiterais souligner quelques points.

Le développement en masse de formation au coaching et à la conduite du changement émane d'un besoin profond et évident de notre société. Cela accroît le potentiel de faire ressentir des problématiques personnelles profondes dans tout partage d'expérience et d'analyse de pratique. De plus en plus de stagiaires s'engagent dans des formations professionnelles lourdes,

sans avoir forcément les bases psychologiques suffisamment solides. Ce phénomène se rencontre dans tout type de partage d'expériences ou cycles de formation. Il procède de la confusion qui existe entre une demande d'accompagnement spirituel et celle d'accompagnement thérapeutique (décrit plus haut). Dans les formations à la pratique du coaching, cette problématique est en général assez bien cadrée.

16.4.4 Retour d'expérience global sur les analyses de pratiques

Qu'il est difficile le chemin pour confronter les pratiques de deux experts, *a fortiori* de deux coaches d'écoles différentes. Mais il existe des contre-exemples comme celui vécu dans le congrès interreligieux. Les deux psychanalystes d'écoles et de systèmes religieux différents, sans se connaître, ont parlé d'une même voie cohérente et diversifiée, pour le plus grand profit des participants.

Ils n'étaient pas dans le discours mais dans l'explicitation de leur expérience personnelle au quotidien de la pratique thérapeutique. Pour sortir du discours, il est nécessaire de sortir de ses propres peurs, de son incomplétude et de s'accepter avec ses limites, ses imperfections et, surtout, son ignorance de soi. Pour aller du discours à l'analyse des pratiques, le dialogue se construit dans la prise de risques réciproque nécessitant audace et humilité.

Le dialogue entre experts se heurte d'abord à un problème de vocabulaire et de sémantique. Il faut donner du temps au temps pour vaincre ce barrage, s'accorder sur le sens des mots, sur le contexte qui permet d'éviter le contresens dans une phrase. Dans un premier échange, la probabilité d'être réellement entendu est quasi nulle. Beaucoup de réseaux consultants créent les conditions de compréhension par un travail récurrent de présentation de chacun aux nouveaux. Ce tour de table prend du temps 20 à 40 % du temps de rencontre. L'exercice est difficile et pédagogiquement très utile.

Le deuxième écueil du dialogue entre expert est le désir de l'opérationnel, de l'utilité pratique. Donner du temps au temps pour un gain différé, incertain n'est pas évident dans une société pilotée par l'aiguille des minutes d'une montre analogique.

Le troisième écueil est celui des querelles de chapelles particulièrement vivaces dans la famille des coaches. Les coaches se supervisent les uns les autres dans une même famille. La certitude liée au grand nombre de membres formés contribue à la prégnance des outils et à l'utilisation d'un langage codé, c'est-à-dire du savoir explicité. La véritable compétence me paraît être cette

capacité à oublier l'outil, à l'inconscientiser pour automatiser la pratique et la rendre intuitive. Évidemment, la difficulté se déplace vers le partage de la pratique explicitée à la place du savoir.

Un dernier point est l'exercice des questions/réponses consécutif à une conférence ou un temps de monologue. En tant que participant, plus j'en connais sur le sujet, plus je sais que je ne sais pas. Et moins j'éprouve le besoin de poser des questions car les meilleures questions sont celles que je ne sais pas poser mais que d'autres dans la salle vont poser. Le conférencier qui s'exprime dans un temps contraint se place trop souvent dans le terrain du discours préparé. L'exercice des questions peut le surprendre et l'obliger à répondre à découvert, de manière intuitive dans un dialogue plus vrai. De même que dans un concert, au moment du rappel, les musiciens se libèrent et donnent le meilleur d'eux-mêmes ; l'orateur rencontre alors la salle, de personne à personne.

Il est intéressant de pratiquer l'écoute des questions : la non-question – autre vision des choses, la question – sans réponse possible, la question piège et les bonnes questions...

Pour moi, les bonnes questions sont celles qui n'ont d'autre but que de mieux comprendre ce qui a été exposé ou, sans attente de réponses précises, permettent à l'orateur de dépasser son discours pour partager du vécu. C'est évident mais ce n'est pas souvent le cas !

16.5 Travaux d'écriture

L'écriture d'un livre est un véritable processus d'innovation. Un livre comme celui-ci est toujours en chantier. Et pourtant, il faut en remettre une version définitive à l'éditeur à une date donnée. Cinq mois avant, il a été nécessaire de passer un contrat et de s'engager sur un sommaire assez précis. L'avant-projet a duré quatre mois. Approximativement la construction de ce livre et sa rédaction finale auront duré dix mois avec une charge effective de rédaction équivalente à trente jours.

Les retours d'expérience précédents se sont étalés sur une durée équivalente et représentent en gros 50 % du flux informationnel questionnant que j'intègre dans une année courante. Quatre-vingts pour cent du contenu de ce livre a été « chahuté » par des idées nouvelles, des remises en question postérieures à la signature du contrat. Ceci est bien caractéristique d'un comportement dynamique chaotique du système des idées en interaction dans ce livre. Chaque partie contient les autres !

Le travail d'écriture caractérise un processus de partage d'expérience et d'analyse de pratiques, intégratif sur une longue durée (le contenu initial) et qui fait l'objet d'un deuxième temps de partage d'expérience avec le travail collaboratif de relecture. Le processus d'écriture que j'ai suivi peut se décomposer en quatre temps : l'architecture, la première écriture, les relectures, et l'écriture finale.

Chacune de ces quatre périodes a des répercussions sensibles sur l'équilibre des 4 sphères : corps, relationnel, cognitif, et affectif. La plus délicate à vivre concerne la période de la première écriture très chargée émotionnellement, cognitivement. C'est celle qui demande le plus de temps et de concentration continue.

16.5.1 Architecture

La construction du sommaire, en mode plan, dans le logiciel Word, est une étape stimulante, agréable et demandant peu de ressources. L'analyse de sommaires d'ouvrages proches en librairie est une excellente prise de recul et de sensibilisation aux attentes des lecteurs. L'interaction des opportunités ou demandes du marché et de l'éditeur (marketing) des apports de contenu (R&D) et de la stratégie d'écriture (management) sont au cœur de la phase d'innovation. Les itérations sont nombreuses et sont stimulées par les différents partages d'expériences et rencontres imprévues. À l'issue de cette phase, un titre provisoire est trouvé, le sommaire est stabilisé, une première écriture de l'introduction et de l'avant-propos est rédigée. Parallèlement, le contenu du livre s'implante pas à pas dans l'imaginaire. Le premier travail d'écriture consistera à dérouler et à formaliser cet imaginaire (déjà écrit dans la tête).

16.5.2 Première écriture

Je considère le premier travail d'écriture comme s'il était le dernier. J'essaie d'écrire « bon du premier coup ». Ceci n'est pas évident mais peut s'apprendre. J'ai personnellement vécu l'époque du dessin industriel sur la planche à dessin avec crayon et gomme. J'ai appris à dessiner « bon du premier coup », trait arrêté et sans usage de la gomme. Ce qui signifiait que tout dessin était déjà dans la tête et calculable. Cela a permis de développer et de structurer ma mémoire en une forme de chemin critique du dessin à réaliser afin de minimiser les erreurs et les coups de gomme. Je réutilise cette compétence pour l'écriture.

Cette compétence a son contre-effet. La structure mentale très visuelle et très formatée par les espaces vectoriels me fait concevoir un texte comme une suite d'images à la manière des peintres impressionnistes. Cela ne facilite pas la lecture. J'ai donc dû apprendre à écrire bon du premier coup, condensé et

linéairement structuré (c'est-à-dire logique et interprétable pour un auditif). Je me suis entraîné pendant six ans en écrivant des articles pour la revue *Qualitative* et, peu à peu, j'ai pu faire quelques progrès significatifs.

Le travail de première écriture est très fragilisant sur le plan émotionnel. C'est une période de doute, de concentration, d'isolement. La situation va s'améliorant avec le temps quand le nombre de pages augmente et que la mémoire se libère de ce qui a été écrit.

Le corps lui aussi est très sollicité. Écrire immobilise le corps face à l'écran et génère des courbatures. Il faut trouver un rythme biologique équilibré pour tenir la durée et savoir faire des pauses conséquentes pour « recharger les batteries ».

Le cognitif est à l'œuvre en tout temps. Là aussi, il faut s'imposer des coupures et changer d'occupation.

Le relationnel est aussi à rude épreuve : alternance d'isolements et de recherches de contacts, lecture suivie de pauses sans lecture.

16.5.3 Exploitation des commentaires de relectures

Le temps des relectures et des échanges est très agréable. Le gros du travail est terminé. C'est le moment de finaliser les passages clés, de choisir le titre. C'est un temps qui dure et qui n'a pas de pression. C'est le moment idéal pour finaliser l'introduction et l'avant-propos.

16.5.4 Dernière écriture

La dernière écriture a un caractère plus opérationnel. Il est nécessaire de trancher, d'accepter les incomplétudes et certaines imperfections de contenu. Le livre idéal est toujours en chantier. Le manager est à l'œuvre, le concepteur n'a plus son mot à dire. Et puis la fin approche, la pression du délai aide à trancher.

Le partage d'expériences et l'analyse de pratiques utiles, enrichissants, demandent à développer des habiletés relationnelles qui vont être explorées maintenant.

17

Développer votre habileté relationnelle

L'habileté relationnelle concerne l'aptitude à tisser des liens avec les autres pour partager, pour construire ensemble pour décider, pour s'associer, s'appartenir, adhérer à un système de valeurs communes.

L'agilité relationnelle est l'aptitude à créer et à tenir des engagements collectifs efficaces en étant efficient et pertinent car l'engagement collectif a un coût conséquent.

La société actuelle, par sa technologie, nous permet de créer du lien et nous rapproche comme nous ne l'avons jamais été. Nous sommes joignables à tout moment, par nos proches ou professionnellement, à peu près partout sur la planète. Nous sommes connectés en permanence à des bases de connaissances immenses grâce à la « toile ». Quelques instants après un événement, la famille éloignée peut en recevoir des images ou un film.

Paradoxalement, la société actuelle, par ses finalités marchandes, son organisation et ses outils, nous éloigne et nous isole les uns des autres. Nous nous éloignons géographiquement. Nos agendas surchargés même le week-end laissent peu de disponibilités pour l'imprévu, pour les autres. Nous sommes

mobilisés par l'action : produire, acheter, utiliser, collectionner. Mais nous ne sommes pas mobilisés pour être disponibles.

17.1 Sur le plan professionnel

Sur le plan professionnel, l'agilité relationnelle a, me semble-t-il, au moins deux finalités :

- La première est opérationnelle : produire plus de valeur ajoutée différenciatrice. Cette finalité est de type marchand avec la mise en pression par la flèche du temps. Elle porte les noms attractifs d'organisation apprenante, de travail collaboratif en logique réseaux et de partage d'expérience. Cette finalité concerne des enjeux essentiels : l'employabilité collective et individuelle. Cependant, cette finalité, seule, n'est pas pérenne. Elle ne peut pas s'auto-entretenir. D'autre part si elle est téléguidée par un espace de pouvoir purement marchand, elle devient mortifère.
- La seconde finalité est d'ordre humaniste. Elle n'est pas régie par la flèche du temps ni par la contrainte de production immédiate de valeur ajoutée marchande. Elle obéit à une règle de gains différés, potentiels mais sans obligation de résultat. Cette finalité humaniste s'inscrit dans un espace de gratuité. Elle est créatrice de richesse relationnelle, de lieu de ressourcement et de partage.

Cette seconde « finalité humaniste » devient aussi une exigence incontournable pour vivre professionnellement dans des contextes de grande incertitude et de forte réactivité. Elle est la porte d'entrée du mieux vivre ensemble.

Dans ce cas, elle devient « moyen » de la première finalité.

17.1.1 Finalité opérationnelle : apprendre à mieux travailler ensemble

Nous avons été formatés par notre éducation à penser par matière, par métier. Nous nous organisons naturellement de même et classons nos informations par thèmes. Le travail collaboratif pourrait viser de façon simple à additionner ces compétences élémentaires pour produire mieux et plus vite. Dans cette version pauvre du travail collaboratif, la dynamique ne pousse pas à développer les compétences transverses ou multiples de chaque acteur. La logique métier prédomine.

Le travail collaboratif s'inscrit aussi dans la pratique de la pensée complexe mais dans une logique multiplicative et ago-antagoniste : faire collaborer des

experts de façon transverse, en limite de leurs champs de compétences, faire collaborer des multi-experts pour en réduire le nombre et accroître le facteur multiplicatif (efficience, agilité). Cette vision est en complète cohérence avec le développement de la micro-entreprise individuelle et de l'efficacité cognitive. Cette vision impose de mettre en œuvre la finalité humaniste afin de développer les compétences individuelles. Le groupe progressera par la progression de chaque membre, simultanément au développement de la capacité à travailler ensemble. Ceci est à la source du développement d'une organisation apprenante.

Le travail collaboratif et l'organisation apprenante sont subordonnés à la relation de partages d'expériences. Il ne suffit pas de rassembler dans une salle les parties prenantes d'une problématique pour qu'elles puissent collaborer efficacement autrement que dans une logique taylorienne.

17.1.2 Finalité humaniste : apprendre à mieux vivre ensemble

Le mieux-vivre ensemble demande un investissement personnel en temps qui se réalise dans la durée. Il se réalise dans de multiples circonstances par binômes, petits groupes et réseaux informels. Nous allons examiner deux cas de fonctionnement en réseau comme espace d'organisation apprenante et comme espace de ressourcement.

L'organisation de réseaux ne date pas d'aujourd'hui. Les commerciaux, les VRP ont depuis longtemps organisé et optimisé leurs carnets d'adresses. Dans la version « basse », se mettre en réseau signifie se connecter à une base de connaissances agissante dans une logique cause/effet « vendeur/acheteur ».

L'organisation réseau proposée fonctionne dans une finalité tout autre. L'objectif n'est pas de partager des connaissances mais des compétences, en présence effective des participants. L'échange va construire du liant, de la confiance et l'intégration de pratiques difficiles à expliciter. Cette démarche réseau peut être utilisée dans une démarche de conception, commerciale, comme dans une recherche d'emploi. Le principe est de faire connaître sa demande, sa recherche, son projet dans un espace suffisamment large pour que l'autre ne soit pas bridé dans une position d'expert ou d'acheteur. L'autre est d'abord là, dans ce temps de présence, d'échange, pour grandir, pour donner et recevoir gratuitement. Le demandeur attend un retour possible mais incertain : c'est le gain différé d'un don initial non sécurisé.

Le partage d'expérience entre pairs, en logique réseau informel ou associatif peut devenir un lieu de ressourcement.

Le lieu de ressourcement est un espace transitionnel où il est possible de dire, de se raconter, de partager son expérience dans un climat de bienveillance. La méthode présentée plus loin du « bâton de parole » demande une régulation par un animateur, un bornage dans le temps, un périmètre d'échange pour un objectif défini. Cet espace-temps est d'autant plus important à réguler si les personnes appartiennent à une même entité professionnelle. Tout n'est pas bon à dire. L'exigence sociétale actuelle de transparence est une utopie dangereuse. Chaque acteur reste responsable de ses dires et de leurs conséquences sur ses partenaires.

17.2 Sur le plan non professionnel

Le partage d'expérience peut être réalisé dans tous les plans de vie. Les finalités vont changer mais la méthodologie, les risques, les enjeux sont les mêmes.

De par sa profondeur et sa puissance, la pratique du partage d'expérience dans un seul plan de vie a des répercussions sur tous les plans de vie.

La pratique du partage d'expérience dans un seul réseau relationnel peut donc naturellement défavoriser et fragiliser les autres relations impliquées dans les autres plans de vie. Nous revenons ici à l'exigence d'un développement homogène et cohérent de nos différents plans de vie.

Le travail collaboratif, le partage d'expérience et les techniques d'accompagnement procèdent de la sphère relationnelle. Le « je » sort de sa bulle pour rencontrer d'autres « je », également sujets en devenir. Développer cette capacité à rencontrer l'autre, à être plus habile dans ses relations au sein d'un cadre professionnel, associatif ou familial est difficile. Cette relation dans l'instant où elle se produit se nourrit du passé qui l'a amenée et du futur qui va lui suivre. La relation se vit dans les différentes dimensions temporelles, pour agir, pour construire, pour être ensemble, pour être disponible les uns aux autres.

La sphère relationnelle met en jeu différents inconscients : l'inconscient collectif (dynamique du groupe intégrant aussi les absents) ainsi que l'inconscient relationnel de chacun (image de soi, image de l'autre). Dans la relation, interfèrent les trois sphères (corps, cognitif, affectif) de chacun, de personne à personne.

Développer l'aptitude à entrer en relation, à nourrir la relation, à se transformer par la relation est une compétence intégrative de tout ce qui a été vu auparavant. C'est une intégration personnelle et collective, co-produite, qui va faire vivre cette relation, qui va faire que cette relation est ce qu'elle est.

Nous allons nous concentrer maintenant sur la boîte à outils du partage d'expérience.

17.3 La boîte à outils du partage d'expérience

Cette boîte à outil est organisée en sept thèmes qui ont leurs finalités propres et concourent par cinquante propositions à progresser dans la mise en œuvre d'un partage d'expérience.

17.3.1 Pour vivre la relation

- **Finalités**

Le partage d'expérience est une situation proche des séances de créativité. Il s'agit là de créativité individuelle. C'est la capacité à découvrir l'autre d'être étonné, dérangé par l'apport de l'autre.

- **Processus global**

1. Mettre en œuvre une hospitalité lucide.
2. Donner du temps à l'initialisation de la rencontre et aux présentations réciproques.
3. Varier les modalités de présentation (début, fin, par des exercices qui surprennent les participants, par sous-groupes, deux à deux, par rencontres aux pauses successives, etc.).
4. Travailler soigneusement la question du vocabulaire et valider les représentations.
5. Clarifier les fondements et les finalités.
6. Clarifier les déviances potentielles.
7. Donner à chacun le temps de faire comprendre là où il se situe, son mode de pensée, là où il peut être entendu.
8. Créer ou favoriser la relation de partage triangulaire avec au minimum un tiers régulateur, neutre ou candide.
9. Alternier discours, formalisations et partages d'expériences personnelles.
10. Ne pas avoir d'objectifs précis de contenu et laisser la porte ouverte à l'imprévu.
11. Avoir un objectif précis de contenant (fréquence et durée des rencontres).

- **Pratique du questionnement et de la confrontation**

12. Apprendre à ne plus poser de questions dont on a une réponse ou pour laquelle on attend une réponse mais poser une question d'ouverture à autre chose.
13. Laisser les autres poser des questions ; elles sont très souvent plus intéressantes.
14. Poser une question si personne n'ose pour lancer la dynamique.
15. Laisser vivre des espaces de silence.
16. Donner du temps aux échanges non organisés.
17. Se focaliser sur le qualitatif plutôt que sur le quantitatif.
18. Se placer dans une réelle attitude d'écoute en laissant à l'autre sa part d'inaccessible.
19. Se laisser la possibilité d'être surpris, dérangé, étonné par l'autre.
20. Expérimenter sa présentation personnelle, concise, adaptée à chaque contexte.

17.3.2 Pour nourrir la relation

- **Finalités**

Le travail collaboratif de type cellulaire et le partage d'expérience exigent un travail de préparation et de synthèse important pour être efficace, efficient et pertinent. Ce n'est pas pendant la relation qu'il faut penser à l'efficacité mais avant et après.

- **Processus**

21. Être déjà en chemin vers la rencontre de l'autre (langage, culture, pratique, finalités).
22. Donner du temps à l'intégration des apports du partage d'expérience (en moyenne, au minimum deux à trois fois la durée du partage d'expérience).
23. Se fixer des échéances proches de formalisation (exemple : 48 heures) et de restitution partielle ou expérimentation (exemple : cinq jours).
24. Réaliser une activité d'intégration formalisée de ces apports (exemple construction de représentations mentales complexes synthétiques).
25. Utiliser cet apport (restitution, transfert) pour renforcer l'appropriation.

17.3.3 Pour se centrer sur soi

- **Finalités**

- Travailler son image et ce qui en est perçue sur le plan du corps, du cognitif et de l'affectif.
- Percevoir et adapter ses intentions profondes au contexte de la relation.

- **Processus**

26. Conscientiser l'image que l'on a de soi par l'écoute de soi.
27. Questionner les autres pour découvrir ou simplement entendre l'image qu'ils perçoivent de soi.
28. Travailler son mode de présentation, la condenser à l'essentiel.
29. Être congruent par rapport à cette présentation.

17.3.4 Pour se centrer sur l'autre

- **Finalités**

- La vigilance est focalisée sur de multiples canaux. L'un des enjeux et l'ouverture à la parole de l'autre.
- Un autre enjeu est le contrôle lucide de son intégrité personnelle et de l'influence que l'autre peut exercer sur soi.

- **Processus**

30. Déconstruire l'image spontanée qui émerge de l'autre.
31. Prendre conscience en quoi l'image corporelle, cognitive ou affective éloigne mon attention de cette personne ou au contraire la favorise.
32. Construire une image protectrice si l'autre affirme une présence trop prégnante (influence, charisme, séduction, déni).
33. Orienter la vigilance dans un sens apposé, complémentaire à l'image spontanée perçue.

17.3.5 Pour entrer en relation

- **Finalités**

- Créer les conditions d’attractivité réciproque et durable des rencontres.
- Positionner ces rencontres dans un cadre de projet (début, fin, objectifs évolutifs) adaptatif.

- **Processus**

34. Identifier les intérêts, besoins et désirs réciproques de s’engager dans un partage d’expérience.
35. Intégrer ce partage d’expérience dans son plan personnel d’allocation de ressources (management de soi).

17.3.6 Pour arrêter la relation

- **Finalités**

- Une relation de partage d’expérience devrait s’inscrire dans une logique de projet avec une fin.
- Cette fin n’est pas fin de la relation mais fin du partage d’expérience.
- Cette fin peut être guidée par le souci d’efficacité.
- Cette fin peut être aussi anticipée dans une logique de protection ou de déontologie.

- **Processus**

36. Dès le départ clarifier les systèmes de valeurs personnelles,
37. Organiser la régulation du partage d’expérience (la roue de l’obsolescence commence au début du projet).
38. Identifier et valider l’éthique, la déontologie et le système de valeurs encadrant ce partage d’expérience.
39. Repérer les personnalités non congruentes ou à profil problématique.
40. Dissocier l’arrêt du partage d’expérience de l’arrêt de toute relation.
41. Expliciter l’arrêt et l’acter par une communication verbale ou écrite valorisant ce qui a été vécu à sa juste valeur.
42. Il peut être opportun de ne pas justifier cet arrêt et de ne pas s’en culpabiliser.

17.3.7 Pour évaluer son agilité relationnelle

- **Finalité**

L'agilité relationnelle est très gourmande en ressources. Pour un management de soi et de ses relations aux autres efficace, il paraît utile et opportun de surveiller ce qui se passe et d'évaluer régulièrement ses engagements relationnels.

- **Processus**

43. Évaluer la qualité de l'image que vous avez communiquée. La façon dont une tierce personne vous présente est-elle en cohérence avec vos souhaits ?

44. Évaluer le tissu relationnel dans le réseau : nombre de liens de proximités professionnels, ludiques, centres d'intérêts.

45. Évaluer le nombre de personnes avec qui vous êtes en contact (fréquence, nombre) dans un registre de confiance, de confiance, d'indifférence, d'agressivité.

46. Évaluer l'efficacité de la performance réseau : nombre de réponses et de liens successifs pour obtenir une réponse à une demande initiale.

47. Nombre de liens que vous générez pour d'autres par effet papillon (théorie du chaos).

48. Durée de maintien en tant que membre actif du réseau.

49. Nombre d'échanges et de collaborations croisées par petits groupes à l'intérieur du réseau (réseau tiré par un leader ou autoporté par plusieurs membres).

50. Bilan des retours sur un ou deux ans par rapport au temps investi en totale gratuité.

17.3.8 Le partage d'expérience comme lieu de ressourcement

Ce dernier point abordé est charnière entre le partage d'expérience et la relation d'accompagnement. Cette pratique est excellente pour développer la profondeur de son écoute.

- **Finalité**

Le ressourcement implique de rencontrer l'autre dans la parole vraie et non dans le discours, pour sortir du piège de la discussion argumentée.

- **Processus**

L'usage du bâton de parole permet de répartir la parole et un temps d'écoute dédié à chaque personne dans une réunion. Elle demande du temps et de se décentrer des urgences du moment. C'est une technique délicate à mettre en œuvre, en particulier, dans le cadre d'un public non averti. La puissance de l'écoute générée peut donner l'opportunité à un participant de mobiliser cette puissance à des finalités autres que celle prévue et engendrer une dynamique de groupe non maîtrisée. La capacité de l'animateur à réguler ce type de débordement est essentielle.

À toutes petites doses, sur une cible précise, cette technique est d'une grande richesse pour le partage de l'expérience et la dynamique du groupe.

Celui qui possède le bâton de parole dispose d'un temps pour partager une expérience vécue ou son ressenti, ici et maintenant à une question posée. Le reste du groupe écoute et n'engage aucune discussion. Éventuellement quelques questions pour vérifier la compréhension peuvent être posées.

Ensuite, le bâton de parole circule vers une autre personne pour un temps de partage similaire. Personne n'a l'obligation de parler.

À la fin du tour de table, chacun repart avec ce qu'il a voulu entendre et ce qu'il a exprimé aux autres. Le travail de maturation s'effectue individuellement. Il est préférable qu'un engagement de confidentialité soit défini au début.

Les nombreux partages d'expérience que j'ai vécus ou animés ont régulièrement attiré et mis en présence des personnes qui étaient en situation de crise personnelle, en difficulté professionnelle... Ces temps-là sont propices à ces personnes pour ouvrir leur regard pour prendre de la distance avec leur propre problématique.

Ces temps-là, véritables espaces transitionnels, pour être bénéfiques à tous les participants nécessitent que les personnes en difficulté aient réalisé sur elles un travail préparatoire d'aide à la sortie de crise. Cela va être l'objet du chapitre suivant.

18

Sortir d'une situation de crise

*Seul le sage ne cesse d'avoir le tout constamment à l'esprit, n'oublie jamais le monde,
pense et agit par rapport au cosmos.*
Bernard Groenthuisen

La crise nous est tombée dessus, sans prévenir. Un problème professionnel, ou affectif, peut-être anodin, déclenche une spirale de ruptures, comme un barrage de terre qui cède sous la pression des eaux.

Nos différents plans de vie sont interdépendants dans cette situation. Un plan de sortie de crise s'impose. Ce plan a une facette individuelle qui se fonde sur un minimum d'autodiscipline. Il va permettre de respecter une règle puis deux puis trois, etc. Ce plan de secours s'applique en parallèle des roues du changement qui traiteront du fond. Ce plan de secours va être focalisé sur la forme : un plan d'hygiène de vie en situation de crise.

18.1 Processus de récupération individuel

Le processus qui va être décrit peut être réalisé de manière autonome et individuellement. Il peut devenir au même titre qu'une technique de relaxation, une procédure qui s'enclenche automatiquement avec une amplitude adaptée à la problématique qui l'a généré. Ce processus n'est pas le seul à engager pour sortir d'une crise importante. Il faudra le combiner à une relation d'accompagnement ou un projet de conduite du changement.

Ce processus est en escalier avec deux flèches du temps.

La première flèche du temps (*cf.* figure 18.1) indique les changements de marches, la progression.

La deuxième flèche du temps horizontale indique l'ancrage et l'approfondissement dans la durée de chaque action engagée au niveau d'une marche.

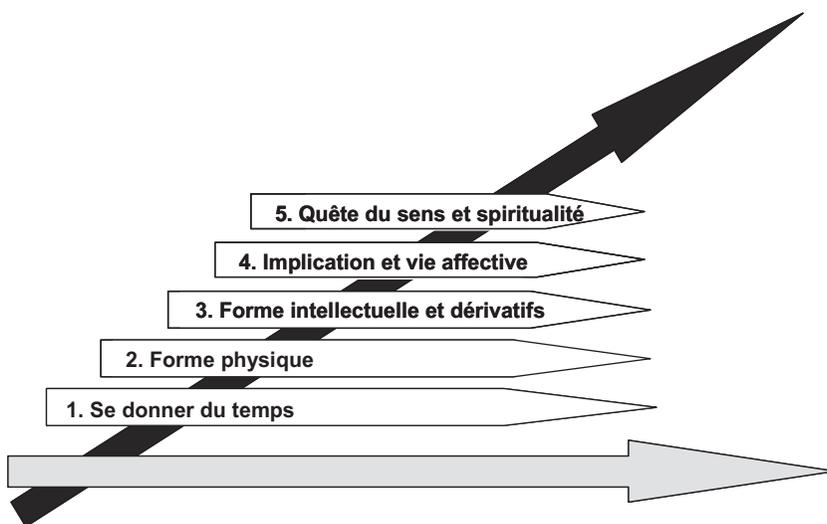


Figure 18.1 Escalier de la reprise en main

18.1.1 D'abord, se donner du temps

Occuper le temps est essentiel, pour éviter de broyer du noir.

Pour reprendre la main, nous devons investir du temps, ce temps qui fait cruellement défaut à ce moment-là. Un temps protégé quasi-quotidien, planifié est indispensable. Ce temps d'une durée d'un quart d'heure à une heure quotidienne peut devenir le rituel de sortie de crise. Ainsi, nous devons dire non à

d'autres tâches, d'autres priorités. La reprise en main s'ancre dans la durée : cela pourra prendre jusqu'à un mois, voire un trimestre suivant les enjeux et l'importance de la crise. Progressivement, il va être nécessaire de contrôler l'alternance, la fréquence et la durée des temps d'éveil : action, silence et relaxation, écoute de soi puis écoute des autres.

18.1.2 Ensuite, retrouver la forme physique

Le temps est d'abord investi pour retrouver sa forme physique. Nous allons entrer dans une spirale positive. L'amélioration sera progressive et itérative entre les quatre pôles : temps/forme/énergie/mental.

La pratique régulière d'exercices physiques et le contrôle du poids peuvent devenir deux indicateurs de pilotage de la reprise en main, par exemple.

La forme physique et la maîtrise du temps induisent la durée et la qualité du sommeil.

18.1.3 Récupérer de l'énergie cognitive

Ce sera souvent l'investissement dans des activités ludiques, comme la musique, le chant, la peinture, les jeux ou le sport. C'est dans cette phase que nous pouvons aussi sortir de l'isolement. Et nous laisser porter par d'autres. La réflexion organisée, centrée sur un sujet précis et attrayant permet peu à peu d'occuper l'inconscient à des « activités positives ». Un indicateur de mesure est possible au niveau des rêves et des rêves éveillés. Où va votre pensée consciente furtive quand elle n'est pas sous contrôle ? Plus tard, on peut aussi tester le niveau et la durée de concentration sur une activité intellectuelle difficile.

18.1.4 Retrouver le mental et stabiliser l'affectif

Quand le physique et l'intellect fonctionnent mieux, c'est le mental, notre psychisme, qui va pouvoir progresser et prendre le relais. Notre motivation était en lambeaux. Pour sortir de la racine du problème et du dysfonctionnement, nous devons fonder notre implication dans l'action par une nouvelle orientation, par un but supérieur, attractif. Cette force nouvelle pourra balayer les obstacles anciens. Ceci est le traitement de fond et cela peut prendre des mois. Chaque jour, il faut cependant assurer le maintien de la forme. À ce stade, la personne peut revisiter le parcours déjà engagé de la « vallée du désespoir », simplement pour se situer. Ce sera le moment de renouer des contacts, de préparer des rencontres, de se tourner vers les autres.

18.1.5 Trouver du sens, au quotidien

Quand le gros de la reprise en main quotidienne est sous contrôle, nous pouvons nous retourner. L'éloignement des moments difficiles rend le regard plus lucide, plus supportable. L'éloignement est subjectif. Il n'est pas d'ordre temporel. C'est une forme de détachement du passé, sans prendre en charge son analyse. Ce sont les petits succès de contrôle de soi gagnés pas à pas dans cette reprise en main qui vont permettre cette distanciation. Il devient peut-être possible d'identifier quelques changements positifs, soit dans la technique de récupération soit dans l'apport de la crise elle-même. Cette dernière marche va permettre de consolider sa confiance en soi, sa confiance lucide en une réussite possible d'une partie de son projet de fond. C'est le moment au jour le jour de se sortir de sa problématique personnelle et d'aller à la rencontre des autres.

Chacun a évidemment à établir un escalier propre à son mode de fonctionnement. Le principe de l'escalier est essentiel surtout pour les premières marches. Si la marche est trop haute elle décourage. Un premier succès en appelle un second et ainsi de suite. Le premier frein à vaincre est celui de la culpabilisation. Affecter du temps à une tâche futile culpabilise alors qu'il y aurait tant d'autres choses essentielles à faire.

Voici deux exemples pratiques de dérivatifs excellents pour la troisième marche. Se lancer dans la peinture (acrylique c'est plus facile et elle sèche vite) ou dessiner. Effectuer cette tâche pendant trente minutes à une heure par jour, chaque jour pendant un mois. Que vous soyez doué ou absolument nul, vous constaterez des progrès concrets et vous vivrez un temps de déconnexion total avec les soucis. Vous découvrirez l'odeur de la peinture, sa masse, sa malléabilité. Mais le premier pas (peut-être le plus dur !) sera d'aller acheter des tubes de peinture et un pinceau. Une autre possibilité est d'effectuer suivant le même rythme et la même durée des séances de chant (éventuellement en s'accompagnant d'un instrument de musique). Des vocalises, des chansonnettes clarifient la voix, font travailler le souffle et la mémoire au risque de casser un peu les oreilles de ses proches !

Chacun sera un jour ou l'autre exposé à une situation difficile. Il est très rarement possible d'anticiper la gravité ou l'impact d'avoir à vivre une situation d'échec ou de déstabilisation. Toutefois on peut acquérir quelques outils prêts à l'emploi pouvant donner un petit coup de main. Il y a lieu de prendre de la distance par rapport à l'événement par l'analyse, l'écriture, la communication ou la mise en œuvre d'une activité secondaire très impliquante intellectuellement ou physiquement.

Revenir au schéma classique pour sortir d'une spirale d'enfermement : se donner du temps pour soi, pour retrouver un minimum de forme physique puis gravir à nouveau les marches de l'escalier. Le regard doit porter sur chacun des pas et non sur l'objectif trop lointain. C'est à ce stade qu'il est utile de se rappeler la stratégie des petits pas de l'alpiniste Joe Simson.

Sortir de l'isolement par tous les moyens et penser qu'au même moment d'autres ont vécu ou vivent des problèmes similaires : partager ces expériences. Après un temps de récupération, identifier les retours positifs de l'expérience d'une période difficile. Toute crise crée des conditions d'apprentissage et des moyens pour rebondir. La difficulté est d'avoir la volonté de les déceler quand tout va mieux.

18.2 Modalités de récupérations de crise

Nous allons progressivement aborder les pratiques et techniques d'accompagnement.

18.2.1 Dimension « spirituelle » de l'étape 5

Ce n'est peut-être pas le terme le plus adapté car trop connoté de la perspective religieuse.

Je prends le risque d'approfondir cette voie car elle me paraît une source de développement méthodologique de l'écoute, des techniques d'accompagnement comme du ressourcement personnel. Cette voie me paraît complémentaire aux approches sociologiques et psychologiques. Je pense que cette voie est supérieure en efficacité par rapport à une approche psychologique pour des personnes de profil intellectuel, rationnel, pour des étudiants et de profils scientifiques. Les risques de fragilisation psychologiques sont moindres pour les parties prenantes, en particulier avec des personnalités à tendance narcissique ou perverse. Cette approche permet aussi d'éviter une double (ou contre) régulation avec une personne en traitement thérapeutique.

Il existe de nombreux blocages et héritages familiaux qui peuvent entraver un regard objectif et détourner certaines personnes de cette voie. À celles-là, il est possible de montrer que l'observation des grandes traditions, leurs écrits, leurs témoignages constituent comme un partage d'expérience parmi d'autres. Des hommes et des femmes (mais plutôt des hommes !) ont pensé, vécu et partagé des pratiques religieuses et spirituelles dans des buts humanistes. Ils ont

coécrit des livres sacrés et formalisé des pratiques, des liturgies, des rites qui sont sources d'inspiration et de ressourcements pour beaucoup. Réalisées par des hommes pour des hommes, ces expériences sont dignes de respect et d'interrogation. Cela ne préjuge en rien des utilisations magnifiques, bonnes, moins bonnes ou exécrables relatées par les historiens.

Quand on arrive à dépasser ses héritages culturels, ses convictions et ses freins ou répulsions, pour rencontrer l'autre et son expérience singulière, on découvre beaucoup proximité et de parallèles. Chacun de nous est singulier mais il est construit des mêmes briques et a grandi dans un champ culturel qui l'a formaté beaucoup plus qu'il n'en a conscience. Chacun est paradoxalement singulier et banalement semblable, très proche des autres.

La quête de sens dépasse l'exercice intellectuel d'ordre philosophique. La dimension spirituelle caractérise pour moi un engagement complet du corps, de l'affectif, du cognitif et du champ social dans cette quête. Cela débouche sur le questionnement essentiel triangulaire de l'angoisse de vie, de l'angoisse de mort et de l'angoisse de solitude. Vivre une crise initiale profonde révèle d'abord l'impossible communicabilité de cette situation et l'absence complète de réponses possibles venant de l'extérieur.

Sortir de cette crise conduit la personne à vivre en profondeur ce sentiment de solitude (bien qu'elle ne soit pas isolée, qu'elle soit même chaleureusement entourée). La dimension « spirituelle » de cette étape sera d'évoluer de la situation de souffrance, de solitude, à la situation d'acceptation complète et définitive de cette solitude personnelle. Quel que soit le chemin, il existe un passage qui est le décentrage de soi, de sa personne pour se tourner vers les autres.

18.2.2 Accompagnement de soutien

En même temps que vous, d'autres sont en crise ou essaient d'en sortir. Il peut s'agir d'un pair, de votre subordonné ou de votre boss ou encore d'un proche qui sort d'une crise, qui cherche à reprendre pieds, à faire face à sa culpabilisation profonde de ne pas être à la hauteur.

Celui qui n'a pas vécu le vide profond, le sentiment de perdre pieds, la perte de sens, ne peut pas intérioriser ce qui va être écrit ci-après mais pourra peut être l'accepter intellectuellement.

La personne qui récupère d'une crise a besoin de concret, d'action pour retrouver sa confiance. Elle est peut-être en accompagnement thérapeutique mais ne le fera pas savoir. Elle a besoin de temps, son rythme s'est ralenti. Elle

a besoin d'écoute, d'attention et de présence. Elle a besoin de s'assurer que sa détresse passée a été entendue et comprise. Elle a besoin de sortir de l'isolement.

Il y a une certitude : elle n'a pas besoin de conseils. Elle émerge d'un monde de la subjectivité qui ne lui permet pas d'entendre les conseils. Elle est seule, face à sa souffrance. Les conseils restent lettres mortes et sont culpabilisants car elle ne peut pas encore les mettre en pratique. Ils n'ont pas de sens, ne sont pas accessibles. Ils évoquent l'après-crise alors qu'elle n'a pas franchi le gué.

L'accompagnement est à ce moment-là l'écoute entière bienveillante (sans vision pénétrante ni interprétation), simple accueil de la parole. La personne a besoin d'être entendue dans sa souffrance et d'être reconnue dans cette souffrance. Elle ne demande rien d'autre et cela est difficile à vivre, à accepter.

Celui qui est en train de remonter la pente, de gravir marche après marche son escalier de reprise en main, vers la marche n° 5, pourra se détacher de sa problématique personnelle pour aller accueillir une autre souffrance. Accueillir ne signifie pas prendre en charge mais simplement entendre.

18.2.3 Être accompagné là où je peux être entendu

Nous entrons pas à pas dans le champ de l'accompagnement. La perspective dans laquelle je place le lecteur est déroutante. La pratique de l'accompagnement est habituellement représentée et vécue comme une relation transitive d'aide à une autre personne. Je me place dans une perspective inverse. La personne qui a besoin d'aide devra d'abord entrer dans la relation d'accompagnement pour se tourner vers les autres, vis-à-vis de « pairs » en situations similaires, puis vis-à-vis de personnes susceptibles de pouvoir l'aider. Dans cette deuxième phase, il va être nécessaire de formuler la demande afin qu'elle puisse être accompagnée là où elle veut être entendue.

- dans une écoute simple (être entendu) ;
- dans une écoute reformulée (effet miroir) ;
- dans une écoute particulière focalisée sur un versant de la problématique ;
- dans la réalisation d'un apprentissage transformant ;
- dans une action d'accompagnement forte s'appuyant sur les quatre modalités (déstabilisation, soutien, position méta, dépassement) que l'on verra après ;
- dans un devoir d'ingérence en cas de problématique grave (confidentialité lucide).

On perçoit que ce questionnement est symétrique, véritable cheminement parallèle qui nécessite anticipation et apprentissages réciproques. En pratique, dans une représentation transitive de l'accompagnement, celui qui cherche à aider l'autre ne doit pas le faire évoluer dans un espace où l'autre est amené à prendre des risques qu'il est incapable d'estimer ou de décider.

18.2.4 Être accompagné là où je ne peux pas être entendu

Demander à être accompagné dans un champ vide de sens implique que celui qui accompagne, pair, médiateur ou professionnel de l'accompagnement, accepte le rôle ingrat de simple révélateur de faits, de ressentis. Il ne doit pas faire usage de ses capacités de reformulation, d'analyse de contenu, d'analyse transférentielle et d'interprétation. Le diagnostic ne fait pas partie de la commande :

- dans la recherche d'une ouverture de nature heuristique, créative ;
- dans une réorientation de la demande initiale sans engagement ou meilleure formulation (prise de conscience réflexive de sa propre demande) ;
- dans la prise en compte de multiples cycles de temps : celui de l'ici et maintenant, celui de l'écoute différée, celui de l'intégration systémique (construction, déconstruction, maturation) ;
- dans un partage d'expérience simple ;
- dans un renforcement de la relation d'hospitalité bienveillante mais dépourvue de contenu (force du silence) ;
- dans la non-acceptation des pratiques conventionnelles de logique de consommation (du faire plaisir ici et maintenant, du progresser de manière ludique sans mouiller la chemise).

► Regard méthodologique

Cette partie présente une difficulté de compréhension – qui est l'objet du propos, la personne accompagnée ou celle qui accompagne. Cette difficulté est révélatrice d'une raideur cognitive provenant d'une approche duale ou arborescente dans la construction spontanée de nos représentations mentales. Cette dualité est aussi prégnante que celle du rapport entre le bien et le mal, ou le corps et l'âme pour l'occidental. L'un et l'autre (son contraire) sont dans le tout comme dans la partie (approche hologramme). L'accompagnant ne peut accompagner que parce qu'il a été, est, et a l'intention d'être encore accompagné. L'accompagné ne peut l'être efficacement que s'il a lui aussi déjà accompagné, qu'il accompagne et a l'intention de poursuivre cette contribution. Ce n'est pas le statut qui change mais la nature et la profondeur de la relation d'accompagnement.

18.2.5 Accompagner au bon niveau de profondeur

Quand on s'engage dans une relation d'accompagnement, la question de la détermination de la profondeur du diagnostic est cruciale. Cette profondeur doit être co-décidée, particulièrement dans une relation non thérapeutique.

Cette profondeur de diagnostic ne peut être définie une fois pour toutes, au début de l'accompagnement. La régulation de la relation d'accompagnement va se réaliser périodiquement pour ajuster cette profondeur et réactualiser la demande initiale. Cette possibilité de co-décision de profondeur de diagnostic est le signe de la maturité réciproque et du niveau d'autonomie stratégique des deux acteurs dans la relation d'accompagnement (accompagnant/accompagné). Bien que moins évident dans une relation thérapeutique, ce questionnement devrait être abordé dans le cadre du contrat de traitement.

La cohérence et les interférences avec les autres plans de vie doivent être prises en compte.

Ceci renvoie aux techniques de diagnostic (partie II) et de conduite du changement (partie III).

Être autonome (et non indépendant !), pouvoir aider ou se faire aider nécessite d'anticiper, de se préparer.

18.2.6 Anticiper les situations de crise

Dans les parties I, II et III, les compétences qui ont été développées permettent de mieux vivre et de dépasser les situations de crise. Les techniques de partage d'expérience et d'accompagnement en constituent les compétences intégrées pour traiter du fond.

Ce qui est abordé dans ce chapitre est beaucoup plus modeste. L'anticipation qui est proposée est de l'ordre de l'hygiène de vie en situation de non-crise. L'objectif est, si crise il y a, qu'elle se déroule dans une maison propre et entretenue afin qu'un éventuel désordre ne vienne pas encore aggraver la situation.

Contrairement à ce qui a été souvent dit, c'est dans la sphère affective qu'il va être nécessaire d'œuvrer en premier. Le b.a.ba de l'anticipation est la mise en œuvre d'une autodiscipline minimale mais effective agissant sur les quatre sphères simultanément. La ligne de conduite va s'appuyer sur la volonté, la force morale de maintenir, de respecter et d'appliquer certaines règles de vie. Cette volonté, cette détermination à tenir régulièrement de petits engagements quotidiens, alors que rien n'y oblige, s'établissent d'abord dans la sphère affective.

L'hygiène du corps passe par une surveillance régulière des paramètres de santé et d'un rejet des compensations systématiques (véritables dépendances) d'ordre médical (sommifères, tranquillisants, etc.). La surveillance pondérale que j'ai découverte très tard me paraît un excellent investissement (rapports gains/coût).

L'hygiène cognitive passe par un entraînement régulier à la pratique de la déconstruction mentale et à la pratique de la visualisation mentale. La pratique quotidienne de la visualisation mentale peut être comparée à un véritable simulateur de vol. Ce travail purement cognitif permet d'élaborer le livre d'or des *success stories*. Ce livre d'or, régulièrement revisité, construit la confiance en soi, en ses réussites passées. Il permet d'explorer assez sereinement le monde noir des menaces qui pourraient se concrétiser ou symétriquement des opportunités que l'on aurait laissé échapper. Ce stress et cette inquiétude objective simulée (visualisation mentale) permettront d'élaborer les réponses conditionnées et restituées à moindre effort en cas de concrétisation des risques.

L'élaboration d'un cheminement d'ordre « spirituel » (avec toutes les interprétations possibles de ce terme !), pour se détacher de soi et de son ego en est la deuxième voie. En ajoutant une bonne régulation des temps de vie (actions, silence et contemplation, vigilance) quotidiennement, l'hygiène sera acquise. On peut effectuer un lien avec l'investissement dans des partages d'expériences, des investissements en temps de gratuité (ou gains différés) présentés dans les chapitres précédents. Un investissement de l'ordre de 5 à 10 % du temps de vie éveillé ou encore 10 à 20 % du temps de vie professionnel peut donner un point de repère et situer les enjeux. La surveillance consistera à évaluer les progrès ainsi que la diversité des contextes et la dynamique de projets dans ces contextes.

L'hygiène dans la sphère relationnelle consiste à entretenir et à faire évoluer ses réseaux relationnels. Ces réseaux doivent permettre d'effectuer régulièrement de rencontres ludiques, bienveillantes, agréables et aussi, de temps en temps, quelques rencontres de ressourcement. La surveillance au niveau de cette sphère peut s'effectuer sur le nombre de rencontres mémorables, sur l'attention et la disponibilité effectives que l'on donne aux autres.

Pour finir, la sphère affective va bénéficier des bienfaits qu'elle a engendrés par l'exigence d'une forme d'autodiscipline. La surveillance en sera la qualité des rêves, le niveau moyen de stress ainsi que le rapport de poids entre les pensées positives et les pensées noires.

Tout ceci mis bout à bout et pour chaque plan de vie devient une véritable ligne de conduite et pratique d'une forme d'ascèse modeste dont les bienfaits se manifestent au quotidien, avec ou sans crise !

► **Regard méthodologique**

La récupération de crise et le développement de la résilience sont intimement liés. Les quatre sphères sont en interaction. Quand la sphère cognitive ou affective met en œuvre des comportements résilients, cela doit se traduire par un effet résilient sur les autres sphères. Et vice versa. Il est là essentiel de se souvenir que la réalité de l'individu n'est pas la somme de ces quatre sphères. Chacune de ces sphères n'est qu'une mise à plat, une réduction sur un plan particulier, d'une seule et même réalité.

19

Pratiques, limites et déontologie de l'accompagnement

Accompagnement

Celui qui se met au service de l'autre meurt à lui-même dans cet instant.

Le management de soi et de ses relations aux autres induit un imaginaire de la relation managériale distinct de la relation arborescente hiérarchique traditionnelle. Cette dernière est l'une des voies possibles pour identifier les responsabilités juridiques dans le cadre d'une entreprise. Mais cette relation peut être déterminée par voie électorale pour une commune ou encore par une cooptation démocratique dans une unité universitaire.

Le management de soi et de sa relation aux autres induit une réciprocité entre personnes, quels que soient les niveaux de responsabilités à caractère juridique.

Le management de soi est une compétence transverse à tout métier. Chaque individu qui se sent concerné par cet état d'esprit va pouvoir manager sa vie

professionnelle (ou sa vie) dans la globalité. Il est, il se rend, il s'affirme acteur et responsable de ses actes et de son devenir. Ceci a été développé dans la partie I.

Nous allons maintenant développer la fin de la proposition : le management de ses relations aux autres. Cette proposition induit de facto, dans le vocabulaire courant, le management par influence, modèle mental qui pourrait reprendre une représentation de type transitive : manager des hommes, influencer des hommes.

L'idée clé qui doit être entendue dans cette partie de la proposition n'est pas le management des autres mais le management de la relation aux autres. Il consiste à définir le type de relation à établir avec l'autre en fonction du contexte. Ce management de la relation est de type réflexif.

Le choix du type de relation est multiple et défini dans le tableau 19.1.

Tableau 19.1 Relations et influences

Type de relation	Nature de la relation	Contexte
Management autonome	Transitive ou symétrique (fond et forme)	Risques adaptés au niveau de compétence
Management directif	Transitive (fond et forme)	Risques majeurs ou sans enjeux
Management participatif	Transitive (forme)	Risques importants et enjeux humains
Management semi-directif	Transitive (sens et forme)	Risques importants implication des acteurs
Management de soi	Symétrique	Risques personnels importants ou majeurs
Partage d'expérience	Symétrique	Développement et démarche heuristique
Accompagnement	Transitive ou symétrique	Risques personnels importants ou majeurs

Les quatre premières relations ont été traitées dans *Manager dans l'incertitude*. La cinquième a été traitée dans la partie I de ce livre. Les deux dernières sont traitées dans cette partie.

Avant d'aborder la pratique de l'accompagnement, il est indispensable de clarifier l'expression « manager par influence ».

19.1 Le management par influence

Le management par influence tire son origine du management par projet avec des projets transversaux aux relations hiérarchiques. Il induit une relation transitive sur l'équipe projet sans bénéficier du poids et de la légalité de la responsabilité hiérarchique.

Une autre représentation du management par influence est une relation transitive masquée (non décelée par l'interlocuteur) qui joue sur les ressorts psychologiques et le charisme du leader pour motiver les acteurs (avec ou sans lien hiérarchique).

Je propose de caractériser les modalités d'influence en trois classes.

19.1.1 Influencer objectivement par les ressorts cognitifs

La première voie est une influence directe objective et lisible jouant sur les ressorts de la sphère cognitive : partager les risques, donner du sens, créer un besoin partagé de changer, construire une vision du futur, etc. Elle est au cœur de *Manager dans l'incertitude*. La partie II de ce livre apporte les outils d'aide au diagnostic et à la réalisation des actions.

19.1.2 Influencer par les ressorts psychologiques

La deuxième voie est une influence directe, masquée pour l'interlocuteur, en jouant sur les ressorts psychologiques et affectifs. Elle peut être utilisée aussi bien dans une relation de management transitive en renforcement de la première voie que dans une relation de coaching. Cette deuxième voie peut se subdiviser en plusieurs variantes.

- L'influence douce et consciente dans la tête du protagoniste. Elle permet d'influencer l'autre dans son intérêt, dans un cadre socialement accepté, voire déontologique. Ce peut être le cas dans la relation de coaching.

Un exemple est de repérer une qualité de l'interlocuteur et de valoriser cette qualité pour lui demander de réaliser une tâche. Une autre manière est d'associer la demande à une immixtion dans la sphère de proximité et même de réaliser un très léger touché d'épaule.

- L'influence forte ou manipulatoire, consciente. Elle permet d'influencer l'autre contre son propre intérêt. Il y a réelle emprise sur la personne et exercice de la toute puissance, comme certains gourous peuvent le faire.

Dans la même veine, plus ou moins consciemment, il y a les jeux de pouvoirs liés au charisme et au potentiel de séduction, à la disproportion des niveaux de maturité ou encore de compréhension du système. Ces deux dernières variantes se situent souvent en dehors d'un cadre déontologique.

- Une dernière variante acceptée par les deux partenaires est le coaching de type sportif de dépassement de soi et de surmotivation. Elle peut être caractéristique d'un mode de management dit motivationnel jouant sur les ressorts psychologiques de dépassement de soi. L'utilisation de manière chronique de cette approche peut avoir des effets très dangereux sur l'équilibre psychique et physique des personnes concernées.

19.1.3 Influencer par la congruence, l'exemplarité et le respect

La troisième voie est une influence indirecte, par contagion, et lisible. C'est la voie de la congruence, de l'exemplarité et du respect. Cette voie est celle qui paraît à privilégier dans la relation d'accompagnement.

Cette voie implique une congruence entre les actes et la parole. L'exemplarité induit de pratiquer sur soi-même ce que l'on suggère de faire à l'autre. Cette exemplarité et cette congruence induisent par l'effet de contagion une symétrie et une réciprocité de la relation. L'effet de contagion demande à développer le double respect : le respect de soi et de l'image que l'on donne ; le respect de l'autre et de l'image qu'il veut donner de lui.

Cette relation d'accompagnement, compétence partagée, diverge radicalement de la focalisation des pratiques de coaching pour les hauts potentiels, associées au mythe du champion.

19.2 Pratique et développement de l'accompagnement

La pratique de l'accompagnement qui est proposée caractérise une compétence partagée, symétrique et réciproque. À un instant donné le niveau de compétence n'est pas le même entre deux personnes en relation d'accompagnement. Le but de la relation d'accompagnement est de réduire la différence par la mise en œuvre d'un partage d'expérience focalisé sur le développement de l'écoute, de la résilience et de la conduite de changement personnel. Chacun d'eux est en chemin, en voie de développement. Une certaine forme de synchronisation peut exister entre les deux personnes. Ce type de relation demande humilité et audace pour les deux partenaires et aussi un accord réciproque à entrer dans ce type de relation.

Cette relation ne préjuge pas du différentiel des niveaux de compétence sur les thèmes cités mais conditionne l'état d'esprit dans lequel s'effectuera l'accompagnement. Ce qui signifie que pratiquer l'accompagnement n'est pas dissocié du développement des techniques d'accompagnement.

L'accompagnement devient alors une compétence relationnelle partagée et appliquée sur un ou plusieurs plans de vie. Cette compétence d'accompagnement est une forme de partage d'expérience focalisée sur la conduite de changements personnels. Elle s'appuie sur l'analyse des pratiques par le développement de l'écoute et par un travail collaboratif créatif d'explicitation des représentations et de leur questionnement.

19.2.1 Interaction des pratiques

La pratique d'accompagnement interfère avec celles du conseil et de la formation. Le conseil et la formation relèvent des transferts d'expertises de l'ordre du savoir. La pratique de l'accompagnement se situe essentiellement au niveau de l'écoute et son développement se réalise par le partage d'expériences personnelles vécues et l'analyse de pratiques.

Dans la relation, conseils, formation et accompagnement peuvent se relayer en fonction du contexte. Il est indispensable que les deux personnes soient claires sur la nature de leur relation : conseil, formation ou accompagnement car le mélange des genres crée la confusion. Le changement de nature de la relation doit être explicité et validé.

19.2.2 Modalités d'accompagnement

La finalité de l'accompagnement est que chacun grandisse par ses propres ressources. C'est pour cela qu'il n'y a pas de conseil ou de formation à apporter.

Le principe de l'accompagnement, consiste à réaliser un effet miroir qui permette à l'autre de se révéler à lui-même, de se mettre en question et de progresser dans sa démarche. Cette relation est symétrique : transitive et réciproque et s'appuie sur l'écoute alternative de l'autre, dans le registre et au niveau d'étape du processus d'écoute requis.

Quatre modalités peuvent favoriser la révélation ou remise en question de l'autre : le soutien bienveillant, la stimulation de dépassement, la déstabilisation et la prise de positions méta. Le choix de l'une ou l'autre de ces modalités dépend du contexte. Il y a similarité avec le concept de management contextuel.

Si Paul aide Jeanne à se révéler à elle-même, à se remettre en question, il va avoir à choisir l'une de ces quatre modalités. Si Paul décide par lui-même de sélectionner la modalité dans un plan préétabli, il n'est plus dans la relation d'accompagnement mais dans le conseil ou la formation. C'est l'écoute de Jeanne qui va induire Paul dans le choix de la modalité. Paul devient médiateur de Jeanne et cela se passe d'inconscient à inconscient. Paul laisse venir à lui l'intuition qui a germé suite à l'écoute de Jeanne. Cette intuition est un acte de créativité collectif. De même, la révélation ou la remise en question que va vivre Jeanne proviendra de l'intégration, de la maturation d'une succession d'intuitions liée à l'écoute de Paul et aux différentes modalités utilisées pour l'accompagnement. C'est en cela que la pratique de l'accompagnement est une relation symétrique et ne procède pas, de mon point de vue d'une logique arborescente. La pertinence de l'apport de l'accompagnant est le caractère inattendu et innovant pour la personne accompagnée. Et cela ne peut être que si la personne accompagnée, en « complicité » de démarche laisse émerger cette opportunité d'innovation. Dans l'innovation⁷, il n'y a pas de centre, ni d'arborescence ou de séquence prédéfinie mais un certain désordre tolérable par chacune des parties.

Les quatre modalités d'accompagnement (*cf.* figure 19.1) n'ont pas le même poids ni les mêmes enjeux.

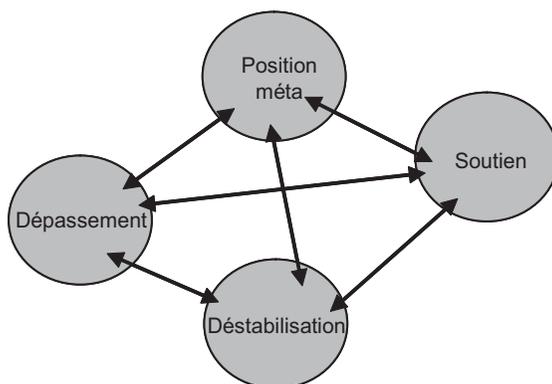


Figure 19.1 Les quatre modalités d'accompagnement

Les quatre modalités s'appliquent dans un climat de bienveillance partagée. Ce climat peut être davantage généré par une sensation de paix intérieure pour Paul et de confiance lucide pour Jeanne.

7. *Cf. Manager dans l'incertitude.*

Ce climat est prérequis pour que Paul engage l'une des modalités. La déstabilisation (à user avec grande modération) peut induire chez Jeanne une remise en question (rupture négative) sans réponse immédiate. C'est le trou. Paul pourra entendre ce vide et générera en lui peut-être un temps de silence : le respect de la temporalité de l'autre, l'ancrage de ce vide dans la mémoire de Jeanne. Paul devra vaincre la peur du silence et son désir de combler le vide.

Puis, sans doute, il ressentira le moment d'apporter un soutien affectif à Jeanne pour lui permettre de rebondir.

La modalité principale de l'accompagnement est le partage et la co-construction de positions méta suite à l'analyse de pratique. La prise de position méta peut induire chez Jeanne des remises en question similaires à une déstabilisation. Elle peut aussi induire une révélation, une cristallisation d'une nouvelle représentation (rupture positive). Paul ressentira sans doute la aussi un besoin de silence, d'accueil de ce changement et pourra peut-être utiliser la modalité d'encouragement pour entraîner Jeanne à aller plus loin (à utiliser là aussi avec beaucoup de modération).

Ces quatre modalités sont les temps forts d'une relation d'accompagnement qui se vit essentiellement dans le partage d'expérience. Il n'y a pas de séquence type d'application de ces modalités.

Il sera nécessaire d'ajouter trois points à la pratique du partage d'expérience :

- approfondir la relation d'hospitalité réciproque ;
- approfondir la relation triangulaire ;
- approfondir la question éthique et déontologique.

Je voudrais éviter un contresens ainsi qu'une interprétation caricaturée de mon propos. La modalité de déstabilisation n'est pas une action simple mais un mouvement qui s'inscrit entre deux contraires et qui les contient dans l'intention, de même qu'une situation d'équilibre se situe entre deux déséquilibres et vice versa. Cela s'inscrit dans une approche paradoxale, ago-antagoniste.

Un exemple est donné dans le propos sur la pratique de l'accompagnement. La présentation de l'accompagnement comme relation symétrique et réciproque est déstabilisante vis-à-vis de la représentation usuelle transitive : une personne est en capacité d'aider une personne qui a besoin d'aider et ne peut s'en sortir seule. La pratique de l'accompagnement demande une vigilance à maintenir une double tension simultanée d'une relation symétrique et transitive. On verra toute la force et l'importance de cette double tension dans les deux points suivants : approfondir les techniques d'accompagnement et développer les compétences d'accompagnement.

19.2.3 Approfondir les techniques d'accompagnement

Le contexte d'accompagnement conduit à s'interroger sur deux plans : celui des enjeux et celui de la méthode. En fonction des enjeux (gestion ou récupération de crise, plan de développement, proximité d'interférences ou d'intrications thérapeutiques), la question de la compétence d'accompagnement, de l'engagement réciproque dans la relation se pose ou devrait être posée. Poser cette question demande du discernement, c'est-à-dire une compétence d'accompagnement. Le premier pas dans la relation d'accompagnement consiste à valider ou à réorienter la nature de la relation. On parlera de l'entretien préalable. Quand il y a accord sur la relation d'accompagnement, la question du choix de la méthode à suivre va se poser.

Il paraît recommandable et écologique de rentrer dans une démarche progressive minimisant les risques latéraux et la puissance des outils utilisés. La segmentation en quatre registres d'écoute permet de construire un escalier progressif depuis le registre de l'écoute du corps, du cognitif, du relationnel et pour finir par celui de l'affectif. L'écoute du registre affectif est la plus délicate des marches. Elle rapproche des ancrages archaïques et des problématiques thérapeutiques. Ce registre est donc à aborder en dernier ressort, quand ce chemin est reconnu indispensable par les deux personnes. Mais avant cela, un cheminement important aura pu être réalisé dans les autres registres.

► Regard méthodologique

- Une première réaction peut être de considérer cette segmentation comme disjonctive et similaire aux approches tayloriennes, éloignées des approches systémiques valorisées par ailleurs. Il n'en est rien. L'écoute dans une sphère révèle les autres. Ce qui est progressif n'est pas la nature de l'écoute mais sa profondeur. De même l'action qui sera choisie sera minimaliste pour réduire les effets collatéraux. Cependant, il faut se souvenir que la carte n'est pas le territoire et que chaque action agit sur toutes les sphères. C'est l'ampleur de l'action qui va être progressive.
- Un deuxième regard concerne l'utilisation du terme systémique. Sous ce terme, les personnes expriment souvent d'une manière un peu vague qu'elles prennent en compte les différents objets qui constituent le système ainsi que leurs interactions. Nous pouvons utiliser le concept systémique en variant les niveaux de modélisation (sept niveaux) et le contexte d'utilisation (finalité, méthodologie, diagnostic, action, représentation de l'objet analysé).

Une confusion peut là aussi égarer le lecteur. L'exercice de l'écoute utilise les quatre registres du corps, du cognitif, du relationnel et de l'affectif, tout ce qui peut apporter des signaux favorisant la mise en résonance avec l'autre. La progression en escalier suivant les quatre registres concerne l'objet de l'accompagnement et

du travail sur soi. L'objet du travail sur soi est défini par l'analyse de pratique d'un ou de plusieurs plans de vie, par une situation présente (crise, récupération de crise, évolution, etc.) et par le choix du registre à écouter à questionner. Il est nécessaire d'avoir en mémoire que chacun de ces registres est en interaction avec les autres, est en quelque sorte une mise à plat, une réduction sur un seul plan de la personne. Agir dans un registre induit des effets dans les trois autres. Cela est une force car on peut minimiser les efforts et les risques mais ceci peut aussi engendrer des effets négatifs non prévus et justifie humilité et vigilance.

19.2.4 Développer ses compétences d'accompagnement

La compétence d'accompagnement se caractérise par trois aptitudes :

- accompagner dans son domaine de compétence ;
- développer cette compétence ;
- et
- déceler les limites d'un accompagnement responsable.

Ceci révèle un comportement ago-antagoniste. Le développement de la compétence d'accompagnement nécessite de pratiquer dans les zones limites, les zones de non-maîtrise. Il paraît alors indispensable que la personne accompagnée soit capable de mesurer les risques qu'elle accepte de prendre dans cette relation. Pour clarifier le propos, par analogie, un skieur alpiniste très expérimenté pourra inciter un autre pratiquant moins à l'aise à se dépasser dans un passage difficile si ce dernier est capable d'apprécier le risque qu'il prend. Il ne pourra pas en être de même s'il s'agit de faire découvrir la haute montagne à un citadin, par ailleurs excellent skieur sur piste, mais complètement ignorant du contexte non sécurisé de la haute montagne.

Les écoles de coaching qui forment des coaches certifiés dans des parcours d'une à deux années à raison de vingt à quarante jours de séminaires, demandent un travail personnel d'ordre thérapeutique. Une relation de supervision entre coach est aussi exigée. Elle est le plus souvent réalisée dans la même école, entre pairs de même culture et de même pratique.

La proposition que je conduis vise à créer un espace d'accompagnement symétrique, réflexif, sans aucun doute éloigné de l'intervention dans la sphère de l'affectif. Il est possible de prendre des risques mesurés dans un accompagnement relatif aux sphères cognitives, relationnelles et corporelles qui permettent la progression simultanée et décalée de deux personnes. Pour cela, il paraît utile d'établir une échelle de la complexité d'une compétence d'accompagnement.

En bas de l'échelle de compétence, la pratique de l'accompagnement concerne tout un chacun et devrait être acquise au même titre qu'une langue étrangère ou un diplôme de secouriste dans les dernières années d'étude. C'est de l'ordre d'une responsabilité civique ! Cette personne est donc capable d'accompagner dans une sphère minimale (pas de diagnostic, par exemple) et d'être accompagnée dans une sphère plus approfondie.

En haut de l'échelle se retrouvent les spécialistes avec les diplômés reconnus. Les spécialistes le sont devenus par de nombreuses années de pratiques et de supervisions réalisées par des maîtres, eux-mêmes reconnus.

Comment construire une échelle de progression, réaliste et utile ? La conjugaison de trois regards peut aider à l'élaboration des critères de classification des niveaux d'accompagnement.

Le premier regard concerne les analogies avec le développement d'une compétence thérapeutique, d'une expertise technique, ou encore d'une pratique spirituelle. Habituellement, on peut discerner quatre niveaux :

- les novices ou les apprentis ;
- les généralistes ;
- les spécialistes ;
- les grands maîtres ou les professeurs largement reconnus.

Le second regard concerne la similitude du questionnement pour celui qui accompagne et celui qui est accompagné. Celui qui veut progresser dans sa compétence d'accompagnement doit s'assurer qu'il possède les prérequis. Il maîtrise bien le niveau déjà acquis et va pouvoir pleinement bénéficier des enseignements futurs. Il a acquis la pratique nécessaire, connaît les enjeux de l'étape qui suit. Il dispose des ressources et du temps indispensables à cette progression. Dans le cas contraire, il augmenterait seulement sa collection d'outils sans faire évoluer sa pratique en profondeur. Plus sa progression s'approche des sommets, plus les exigences sont grandes et les interactions critiques entre les différents plans de vie. Un des prérequis va être la cohérence des développements dans chacun des plans de vie. Par défaut de cohérence, des déviations ou une certaine confusion dans les champs à développer peuvent se manifester. Par exemple, un perfectionnement exigeant dans l'ordre du champ spirituel peut être souhaité alors qu'une problématique d'ordre thérapeutique n'a pas encore été solutionnée. Une spécialisation dans les techniques d'accompagnement ne peut pas être réalisée efficacement si les assises psychologiques ne sont pas suffisantes ou si la vie familiale est en pleine

déroute. La demande de perfectionnement peut alors devenir une véritable fuite en avant.

Celui qui demande une relation d'accompagnement initial, en autonomie, devrait être capable de formaliser son besoin initial et d'évaluer la pertinence du diagnostic apporté. Il devrait pouvoir co-définir son plan d'accompagnement et choisir sa relation d'accompagnement. Il est ainsi confronté à une problématique similaire à celui qui veut développer une compétence d'accompagnement spécialisée.

Suivant ma position, il ne pourrait progresser dans sa problématique que s'il progresse lui aussi dans une compétence minimale d'accompagnement. C'est en ce sens que la relation d'accompagnement devient symétrique. Autrement la personne joue aux dés.

Le troisième regard nous ramène au management par les risques. Qu'est-ce qui se joue là ? Quels sont les enjeux et les effets collatéraux potentiels ? Je reprendrai l'échelle des niveaux de risques définis dans *Manager dans l'incertitude*.

Cette réflexion conduit à organiser le plan de progression, c'est-à-dire l'échelle des compétences d'accompagnement suivante (cf. tableau 19.2).

Ce tableau met en évidence quelques paramètres clés de franchissement des paliers. Le franchissement de chaque palier demande une pratique et une maîtrise suffisantes acquises sur plusieurs années. Ce qui veut dire que ce n'est pas au bout de deux ou trois ans que l'on peut choisir une école de spécialisation ou trouver son guide et devenir disciple du maître.

La première période permet de pratiquer l'accompagnement dans une logique de grande symétrie, de pair à pair. Nous sommes là au cœur du partage d'expérience. Cela demande audace, humilité et déjà une sensibilisation éthique et déontologique. La voie la plus facile de découverte passe par la simplicité et la grande proximité de ses pratiques usuelles. L'acquisition de méthodes de type psychologiques (AT, PNL ou autres) n'est pas forcément la première direction à prendre. Le risque majeur dans cette phase est de vouloir jouer aux apprentis sorciers en utilisant des outils sur l'autre, avant d'avoir réalisé un travail sur soi significatif.

Tableau 19.2 Développement des techniques d'accompagnement

Niveau de risque	Type de développement	Actions et prérequis	Durée des cycles	Impact sur les plans de vie
Zone de confort	<ul style="list-style-type: none"> - Novices et apprentis - Démarche autodidacte 	Vigilance à ne pas s'exposer à un niveau de risque important	Découverte 0,5 à 1 jour	Aucun
Niveau 1 Localisé à l'objet développé	<ul style="list-style-type: none"> - Découvertes et sensibilisations multiples 	Expérimentations entre pairs – pas de plan structuré	De 2 à 4 jours dans une logique formation	Action sur un plan de vie
Niveau 2 Enjeux stratégiques Effets collatéraux importants	<p>Autonomie niveau généraliste :</p> <ul style="list-style-type: none"> - accompagne sur plusieurs plans de vie et plusieurs registres ; - maintient une distance raisonnable avec la dimension thérapeutique 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de développement établi - Multiples écoles et registres travaillés - Formations impliquant l'analyse de pratique - Différents plans de vie équilibrés ou sous contrôle 	<ul style="list-style-type: none"> - 6 à 10 jours par formation, - Intervention, analyse de pratiques : 20 heures 	Niveau 1 (faible) : cohérence entre plans de vie
	<ul style="list-style-type: none"> - Spécialisation sur des problématiques d'accompagnement précises - Proximité avec les dimensions thérapeutiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Tous les plans de vie sont en cohérence et stabilisés - Choix justifié d'une école de spécialisation 	<ul style="list-style-type: none"> - De 20 à 40 jours - Supervision : 40 heures 	Niveau 2 (intermédiaire) : cohérence entre plans de vie
Niveau 3 Enjeux vitaux	<ul style="list-style-type: none"> - Guide disciple - Spécialisation qui oriente tous les autres plans de vie 	<ul style="list-style-type: none"> - Tous les plans de vie sont en cohérence et stabilisés - Choix lucide d'un maître ou guide 	Cycles annuels de 20 % à 100 % du temps	Niveau 3 (fort) : cohérence entre plans de vie

► **Regard méthodologique**

Les méthodes particulières proposées dans ce livre heurtent normalement les systèmes de pensée institués et les experts dans leurs champs de compétences spécifiques. Le principe d'incomplétude indissociable de la volonté d'agir dans un contexte d'incertitude et dans la pratique d'approches systémiques et de vision globale impose d'œuvrer et de communiquer en limite de compétence. L'habileté pour condenser le corpus de connaissances est de penser de manière fractale et transverse. Les langages sont donc approximatifs. Les experts ne s'y retrouvent pas. L'efficacité de cette approche est davantage acceptée par les non experts qui doivent faire face en situation Il faut garder en mémoire que le but est d'agir rapidement, efficacement et non d'expliquer de théoriser.

Un regard complémentaire et plus critique peut être apporté. Le langage technique comme les modalités de communication peuvent se révéler discriminants sur le plan cognitif. Ne pourraient communiquer dans un domaine que les initiés. Ne pourraient progresser dans les postes de haut management que certains profils (exemple : les profils auditifs centrés sur les enjeux se retrouvent plus fréquemment dans des comités de direction que des profils visuels centrés sur les solutions). Manager et agir dans l'incertitude comme partager des expériences ou encore diffuser largement les compétences d'accompagnement exige de questionner et d'adapter ces freins culturels. Développer des approches cognitives transverses aux domaines d'expertises et valoriser les approches intuitives, ce sont deux actions qui se heurtent à des freins culturels, particulièrement dans la population masculine et les cursus scientifiques.

19.3 Organiser son chemin de progression

Le développement de la compétence d'accompagnement s'inscrit dans une stratégie globale ou ligne de vie personnelle (revoir partie I). Je vais succinctement évoquer mon propre cheminement puis comparer ma pratique à deux approches que j'ai découvertes en séminaire.

19.3.1 Cheminement personnel

J'ai développé la compétence d'accompagnement simultanément à celle du partage d'expérience durant une vingtaine d'années, sur différents plans de vies et axes méthodologiques. Ces développements n'ont pas été structurés pendant les dix premières années à la différence des dix suivantes qui se sont inscrites dans un plan de développement professionnel :

- acquisition des bases de l'AT dans les années 1980 (60 heures) ;
- acquisition des bases de la PNL dans une optique pédagogique dans années 1990 (80 heures) ;

- développement de l'écoute dans un groupe de parole (200 heures sur dix ans) ;
- développement de l'écoute des pratiques religieuses, éthiques et spirituelles à raison de 50 heures par an ;
- séminaire sur le fonctionnement du cerveau⁸ (20 heures) ;
- séminaire sur les pathologies névrotiques et psychotiques (20 heures) ;
- partage d'expérience et analyse de pratiques en réseaux de consultants (depuis six ans à raison de 40 heures/an) ;
- plan de lecture structuré depuis vingt ans (dix à quinze livres par an) et travail d'écriture associé ;
- séminaire dynamique analytique (20 heures) et partage d'expérience (depuis trois ans) ;
- séminaire conduite du changement (42 heures) ;
- pratique de travail sur soi depuis vingt ans ;
- pratique expérimentale pendant cinq ans ;
- pratique professionnelle depuis huit ans.

Ce cheminement donne un exemple dans la durée d'un approfondissement continu et très varié de la compétence d'accompagnement. Réalisé à petites doses, ce développement nourrit le travail de recherche et de conception au cœur de ma pratique. Véritable ligne de conduite, il est à la fois autodiscipline, plaisir de la découverte, source d'introspection et, surtout, l'occasion de rencontres profondes et d'analyse de pratiques. Cela donne pleinement conscience que chacun de nous est construit par les rencontres et se trouve humble médiateur d'une communauté de dialogues.

Dans cette démarche, les différents plans de vie sont questionnés et interagissent.

► Regard méthodologique

L'énumération de ces multiples actions qui ont contribué à ce développement de compétence peut placer le lecteur dans une situation inconfortable voire des réflexions contradictoires, suivant son âge, sa situation et ses pratiques personnelles : admiration, rejet, impuissance à faire de même, etc. Ceci peut donner à penser que ce type de démarche est réservé à une élite et exclut le lecteur plus qu'elle ne l'incite à mettre en œuvre une telle démarche.

Le lecteur se trouve confronté à une complexité d'abondance qui est le produit naturel d'un retour d'expérience, d'une analyse de parcours de vie.

8. Michel Simon, *La Peau de l'âme*, Cerf, 1990.

L'acteur de ce développement n'a pas eu conscience d'avoir à effectuer un tel cheminement. D'abord, « l'acteur » a évolué durant cette période et n'est plus du tout le même au début et à la fin.

C'est le regard rétrospectif qui donne du sens en consolidant les démarches successives et révèle ainsi la quantité cumulée : au quotidien, sur vingt ans, chacune de ces actions ne pèse pas plus qu'un grain de sable ! Chacune de ces démarches a été le fruit d'une intention spécifique ludique ou professionnelle et aurait pu être consolidée autrement pour une autre intention d'analyse.

Ce qui permet de se développer petit à petit, sans pression, en saisissant les opportunités qui se présentent et sans effort majeur est une visualisation mentale régulièrement réajustée (trois à cinq ans) de sa vision du futur. Il n'est nul besoin de suivre un plan d'action structuré pour cela, l'inconscient fait le travail ! Il n'y a donc ni objectif précis à atteindre ni échéance à tenir mais seulement à saisir les opportunités qui se présentent et en réalisant des bilans périodiques (passé, présent, vision du futur).

19.3.2 Dynamique analytique et psychosociologie des organisations

La pratique du coaching et de la supervision de coaches de Chantal Lebrun s'appuie sur une expérience précédente de psychanalyste. Sa démarche est très structurée dans le temps. Les étapes allant du passé vers le futur sont encadrées par un entretien préliminaire de validation de la démarche d'une durée moyenne de 20 heures, par un bilan de fin avec restitution d'un écrit et par un bilan intermédiaire (*cf.* figure 19.2). La démarche est à la fois analytique et systémique, et prend en compte le contexte organisationnel. La relation triangulaire coach/client/prescripteur est très prégnante. La focalisation sur l'être est au cœur de cette démarche. Deux des atouts pour réussir l'accompagnement proviennent de la pertinence du diagnostic (très intuitif) et de la qualité de la relation (empathie lucide).

Prendre en compte les racines et les héritages fut l'enseignement principal que j'ai retiré de ce séminaire et du partenariat qui s'ensuivit. Ce travail personnel d'introspection que j'ai réalisé tout au long de ma vie était tellement naturel que je ne l'avais pas suffisamment formalisé dans mes actions d'accompagnement.

Situer ma pratique et mes spécificités (spécialisation de mes accompagnements sur le champ cognitif, pratique de la pensée de la complexité) fut le second apport principal de ce séminaire.

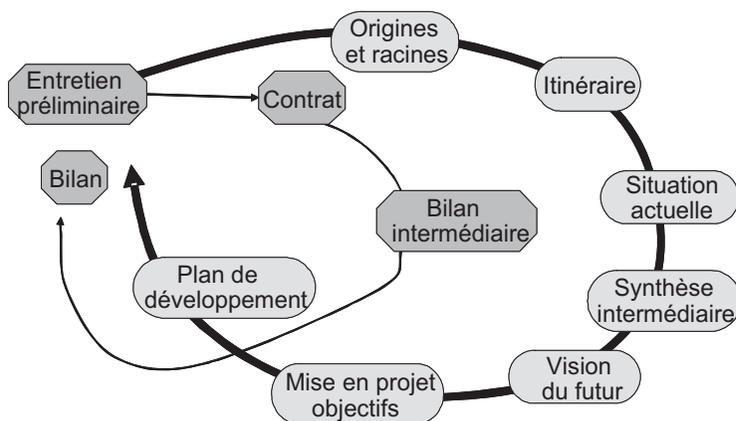


Figure 19.2 Dynamique analytique et systémique

Voici d'autres contributions essentielles à ma progression : sur le plan de la connaissance, j'ai pu positionner l'apport respectif des différentes écoles, à savoir l'explicitation de l'espace transitionnel (lieu protégé où l'on peut prendre des risques et s'engager dans des ruptures), la démystification du transfert et du contre-transfert, présents dans toute relation mais particulièrement contrôlés dans la pratique psychanalytique, ou encore la technique de l'ancrage, modélisée et utilisée par la PNL mais utilisée naturellement par beaucoup de personnes sans le savoir.

À la différence des approches PNL et AT qui œuvrent davantage sur le comment et les comportements, la dynamique analytique œuvre dans le symbolique et la recherche du sens tout en respectant l'objet du contrat et le contexte professionnel. Cette pratique laisse cependant de côté les refoulements archaïques inconscients qui relèvent de la thérapie.

Une sensibilisation importante a été apportée pour détecter les comportements pervers, plus délicats à traiter et pouvant fragiliser le coach.

19.3.3 Conduite du changement ou le plaisir de changer

Le séminaire de Gilles Pellerin, pratiquant chevronné de la TOB (théorie organisationnelle de Eric Berne), s'est déroulé en trois sessions de deux jours espacées d'un mois. Les apports et l'évolution de modélisation de ma propre pratique ont été explicités dans la partie III. Cette formation m'a permis de réactualiser mes connaissances de l'analyse transactionnelle et de repérer les

traces qu'elle a gravées dans ma pratique, alors que je ne l'utilise pratiquement plus de manière consciente aujourd'hui.

Le bon guide n'est pas forcément celui qui est dans la voie et qui aide par sa pratique à faire progresser les stagiaires. Je sais maintenant que l'analyse transactionnelle n'est plus ma voie mais cela n'évacue pas le fait qu'elle m'a modelé et que cette voie-là est très respectable et efficace dans ses finalités.

Le bon guide est aussi celui qui permet de se situer dans sa propre pratique, ses fondements et ses finalités ; j'associerais volontiers cette expérience et celle des chrétiens ou bouddhistes qui vont progresser dans leur pratique spirituelle en allant explorer une autre tradition.

Dans cette expérience, les stagiaires rompus à la pratique de l'analyse transactionnelle, véritables disciples d'une école, ont été aussi, pour moi, de bons guides.

Voici quelques points repérés dans cette formation, points liés à mon regard et à ses limites, qui n'engagent que moi, dans l'apport de l'intervenant et des autres stagiaires.

Le travail proposé me paraît se situer dans le cadre de recherche de solutions avec l'aide d'outils appropriés à chaque situation. Certains outils œuvrent dans une logique assez déterministe des diagnostics détaillés : tout personne peut être située et accompagnée dans le cadre du modèle général de la roue de Hudson. Ce cadre n'est pas discutable mais il peut être interprété par chacun (formulation, vocabulaire).

L'intervention de conduite du changement se réalise dans le champ professionnel et s'éloigne résolument des problématiques archaïques ou thérapeutiques. Le séminaire se situe dans le comment faire face et dépasser un point de blocage.

Cela ne préjuge en rien des apports d'autres séminaires de cette école, que je n'ai pas suivis !

Toutefois cette voie n'est pas celle que je préconise aujourd'hui. Cette confrontation a permis cependant de mieux préciser mes recommandations.

19.3.4 Similitudes et divergences

L'exercice que je vais réaliser maintenant est une comparaison partielle et subjective, non validée par les deux autres parties prenantes de ma pratique par rapport à ces deux écoles. Il faut voir, à travers cela, la seule volonté de mieux expliciter ma propre pratique sans apporter un jugement de valeur quel qu'il soit sur les deux autres écoles.

- **Similitudes avec la dynamique analytique**

La question du sens est au cœur de la démarche analytique. La prise en compte du diagnostic personnel et de son positionnement systémique par rapport au contexte organisationnel pour élaborer une vision du futur et la mise en projet ne peut être réduite au point de rupture 9 de la roue de Hudson. Il s'agit d'un véritable processus d'innovation personnelle similaire à celui d'une entreprise. Il correspond naturellement à la roue de l'innovation.

Reprenons la figure 11.10 pour illustrer les processus de changement.

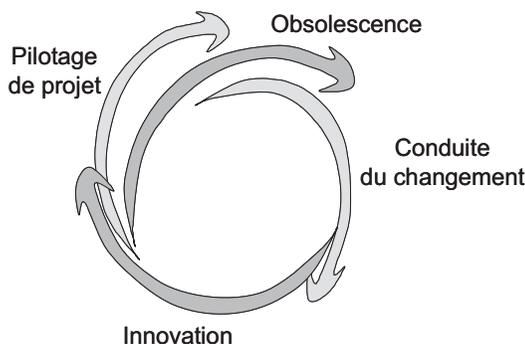


Figure 19.3 Les quatre processus de changement

La prise en compte la relation systémique organisationnelle, (l'individu fait partie intégrante de cette organisation) va permettre d'élaborer ou de retrouver un système de valeurs et une stratégie. Cela se réalise par la prise en compte progressive du questionnement global des sept étapes de la dynamique analytique (*cf.* figure 19.2).

- **Divergences avec la dynamique analytique**

Les points de divergence avec ma propre démarche se trouvent dans la nature et la profondeur du diagnostic. La dynamique analytique donne une grande importance à la question du désir dans sa construction de la vision du futur. Cela concerne la sphère affective et demande de parcourir une amplitude large dans le passé. Je caractériserai cette approche analytique par une volonté première d'aller droit au but, à l'essentiel. La force et la rapidité de la démarche proviennent de la force d'écoute à travers la relation transférentielle et de la pertinence du diagnostic réalisé par le coach.

Je caractériserai mon approche par la volonté première de développement de l'autonomie de la personne : autonomie de diagnostic et de mise en projet,

autonomie d'auto-analyse et d'écoute de soi. Ceci nécessite trois précautions : construire un diagnostic progressif (cf. figure 19.4) en parallèle des actions engagées par tranches de temps de plus en plus larges, travailler progressivement dans les registres de plus en plus difficiles (corps, cognitif, relationnel, affectif) et faire progresser simultanément différents plans de vie. La démarche d'accompagnement vise davantage à un apprentissage transformant pour rendre la personne autonome dans la conduite de ce changement. Cette position rejoint la volonté de symétriser la relation d'accompagnement et éloigne l'accompagnement de la zone délicate du contrat tripartite. L'apport est d'ordre méthodologique et n'influe pas sur les finalités. Chaque pas de progression nécessite une bonne intégration de la phase précédente : court terme, moyen terme, long terme. Le lecteur peut voir ressurgir l'influence de l'amélioration continue et du Kaizen. L'étape 3 correspond dans ma représentation à une certaine acquisition de sagesse, de maturité qui est produite et qui produit simultanément la congruence de la personne dans ses différents plans de vie et ainsi leur cohérence.

L'un des avantages de cette approche est de pouvoir s'appliquer à des étudiants en formation initiale en s'entraînant à l'écoute sur des registres faciles (le corps à travers le sport) ou expérimentés (le cognitif) et éloignés des zones de fragilisations psychiques (affectif).

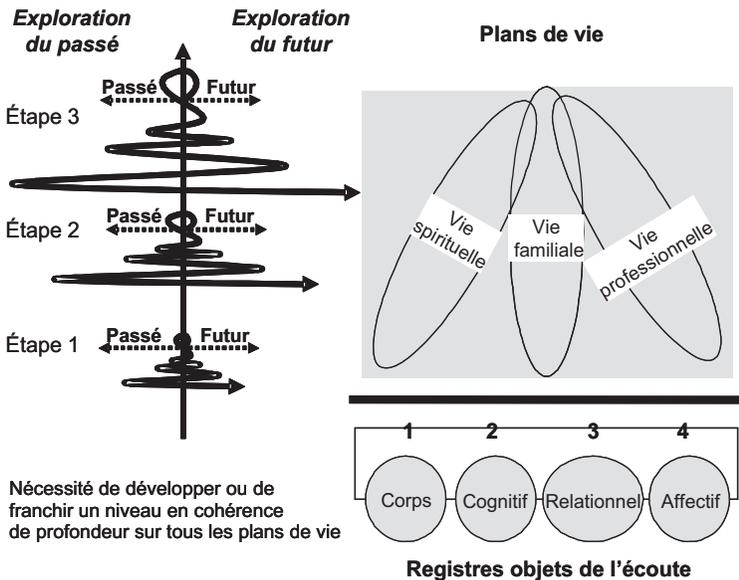


Figure 19.4 Augmentation progressive de l'exploration du passé

- **Similitudes avec la conduite du changement par l'AT**

L'approche de Gilles Pellerin est davantage centrée sur comment faire pour passer une étape de la roue de Hudson, quelle que soit sa position. Il y a une volonté de transférer certains outils pour rendre le client plus autonome. Le modèle de la roue de Hudson reste très simple, opérationnel, et accessible.

- **Divergences avec la conduite du changement par l'AT**

Les points de divergence sont nombreux et importants.

- Premier point de divergence : certains outils aident à influencer (influence douce) à l'insu du stagiaire. Ceci est contraire à ma logique de développer l'autonomie et la responsabilité du stagiaire. Il doit faire l'effort, accepter ce qui advient et vivre pleinement les effets de la résistance et vivre. Il doit ainsi développer sa propre résilience.
- Deuxième point de divergence : il concerne le caractère assez déterministe de certains outils (la théorie a dit, l'outil fonctionne, etc.). Pour moi, les outils sont une interface, une opportunité de dialogue, un moyen de partager une expérience (symétrisation de la relation).
- Dernier point de divergence, que je rappellerai ici : il provient de la nécessité indispensable de transformer profondément le formalisme de la roue de Hudson (revoir la partie III) qui est encore liée au désir de paralléliser les actions.

- **Variabilité des profils d'intervenant**

En prenant un peu de recul et en observant les praticiens du coaching, il est apparent que de nombreux coaches confirmés se sont appuyés sur et ont développé leur savoir-faire face à une aptitude forte à entrer en empathie avec l'autre. En cela, ils rejoignent les profils de nombreux consultants et commerciaux. On peut retrouver cette capacité relationnelle chez des prêtres, lamas ou gourous. Il me paraît important de creuser cette aptitude. Le même terme désigne des aptitudes très différentes.

Au niveau cognitif, H. Gardner a proposé un modèle décomposant l'intelligence en plusieurs natures dont l'intelligence interpersonnelle. Ce mode d'intelligence utilise la capacité biologique à ressentir sur le plan émotionnel ce que l'autre ressent (par l'effet des neurones miroirs ?). Cette aptitude biologique est plus ou moins présente, plus ou moins entretenue et développée suivant les individus. L'intelligence (sphère cognitive) va utiliser cette source d'information d'une manière bienveillante ou perverse suivant ses intentions profondes. Par exemple,

le pervers pourra jouir de la souffrance de l'autre. D'un autre côté, dans la sphère émotionnelle et en relations avec la dynamique neuronale, quatre familles d'émotions (admiration fusionnelle de l'autre, rejet viscéral ou condamnation d'autrui, d'auto conscientisation et l'empathie déjà évoquée) génèrent des intentions profondes (volonté, désir, etc.) qui vont peut-être prendre les commandes.

Une autre forme d'intelligence (sphère cognitive) révèle et développe l'aptitude éthique ou spirituelle couplée sans doute aux familles d'émotions réflexives et d'admiration fusionnelles. Cette forme d'intelligence peut développer une attitude bienveillante, de compassion envers les autres, sans avoir pour autant développé l'aptitude d'empathie. Les voies sont nombreuses et les passerelles existent pour compenser des points faibles. Une forte aptitude à l'empathie (entrer en résonance émotionnelle avec l'autre) peut être éprouvante voire dangereuse (difficulté à se protéger) face à un comportement pervers et à un degré moindre face à un profil narcissique.

À la question d'un jeune ingénieur concernant son aptitude à effectuer du conseil, après un positionnement sur une grille de profils, la réponse est simple. Vu le nombre de consultants exerçants en France, il y a statistiquement des consultants dans tous les profils et dans chaque profil il y a des bons et de mauvais consultants. L'essentiel c'est de connaître son profil (si cela a un sens) car il est sans doute variable en fonction du contexte ou du niveau de stress. C'est d'apprendre à se connaître, à s'accepter et à adapter sa pratique en trouvant les passerelles adéquates.

Voici à titre d'exemple une grille de positionnement utilisée dans la sphère cognitive (*cf.* figure 19.5).

La diversité des profils psychologiques des individus est une richesse sociale. Le développement d'une compétence d'accompagnement doit être rendu possible pour tous les profils. Il est pour cela nécessaire d'identifier et de développer toutes les formes d'intelligences et les passerelles associées. L'évolution des profils psychologiques narcissiques aux dépens des profils névrotiques doit induire une évolution des techniques d'accompagnement, de leurs limites et de leur déontologie.

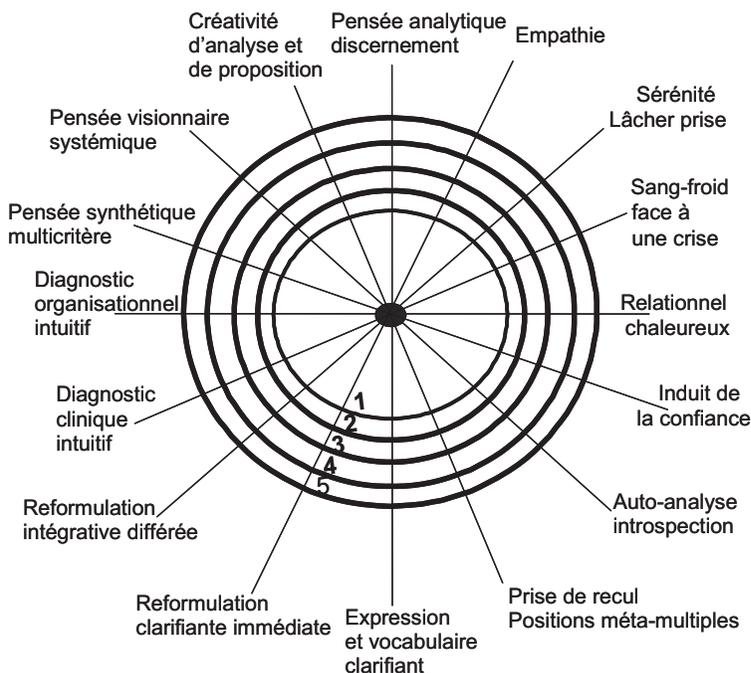


Figure 19.5 Positionnement des compétences d'accompagnement

► **Regard méthodologique**

La recherche de son profil psychologique et le travail d'écoute de soi que cela nécessite me semblent beaucoup plus utiles et importants que les résultats obtenus à l'aide de test (exemples : test MBTI⁹ (indicateur typologique de Myers-Briggs) ou méthode Hermann¹⁰). Affiner la connaissance de soi et développer une attention vigilante permet d'adapter les comportements aux contextes dans le court terme et de les faire évoluer dans le long terme (nouveaux comportements spontanés).

9. Test MBTI : test de personnalité s'appuyant sur les travaux de Myers et Briggs. Ce test analyse les préférences fondamentales dans quatre dimensions : orientation de l'énergie, mode de perception, critère de prise de décision, passage à l'action.
 10. Méthode Hermann : test de personnalité s'appuyant sur les préférences cérébrales Ned Herrmann.

19.4 Limites et déontologie de l'accompagnement

Chaque école (comme la Société française de coaching) a défini ses limites de pratiques et sa déontologie. Un certain consensus relatif aux bonnes pratiques s'est ainsi constitué dans le temps.

Les propos qui suivent vont prendre à contre-pied certaines facettes de ce consensus. Ils ont pour but de mettre en perspective et de questionner la déontologie et les limites d'interventions, en fonction des modalités et de la profondeur d'une pratique généralisée de l'accompagnement.

Chacun des chapitres de ce livre contient des représentations mentales et des constructions conceptuelles singulières, inhabituelles et parfois provocatrices. Ces constructions n'en constituent pas moins un système d'idées cohérent et peut-être pertinent pour certains. Il faut pourtant en rappeler les prémices et les limites. Ce sont des productions typiques des moteurs de créativité explicitée en partie II. Ce sont des moyens d'analyser et de partager une pratique, une expérience singulière et des expérimentations trop limitées en nombre pour avoir une quelconque signification statistique. Elles ne sont pas issues d'une approche scientifique et ne découlent pas de théories explicatives. Elles ont, en revanche, des buts pédagogique et opératoire qui rendent les actions plus rapidement efficaces et efficientes. Elles favorisent *a minima* l'agilité par une forme de gymnastique cognitive, par une aide à la déconstruction mentale et à l'ouverture d'esprit.

19.4.1 Évolution des limites

Les modalités et la profondeur des accompagnements ne présenteront pas les mêmes risques si elles interviennent dans un champ sportif, cognitif, relationnel ou affectif. Toutefois, les différents registres de l'individu sont intriqués et interdépendants. Tout accompagnement et même tout partage d'expérience et d'analyse de pratique exigent un minimum de précaution, de vigilance et d'adaptation au contexte.

• Problématiques thérapeutiques

L'objectif de généraliser l'acquisition de la compétence d'accompagnement comme celle de l'analyse de pratique et du partage d'expérience induit d'éviter certains écueils :

- ne pas jouer à l'apprenti sorcier ;
- prendre conscience de ses limites ;

- prendre conscience et partager les risques que l'on prend et les impacts que l'on peut faire advenir aux autres.

Le risque majeur est d'agir dans le champ thérapeutique, ou de faire entrer en résonance un champ thérapeutique pour soi-même, ou pour les autres et de ne pouvoir le détecter ni en contrôler les effets.

Le premier principe est la précaution. Il est nécessaire d'acquérir quelques repères sur les problématiques pathologiques (revoir les figures 13.2, 13.3 et 13.4 du sous-chapitre 13.5).

Le second principe est la prévention : avoir une approche généraliste avant de chercher à se spécialiser dans un champ précis de l'écoute (psychologie, spiritualité, etc.). L'approche généraliste consiste à rendre la progression homogène sur les différents plans de vie en utilisant une palette très variée de méthodes et d'outils.

Être capable de repérer des profils psychologiques, des comportements pathologiques ou des fragilités potentielles va permettre de se protéger et de protéger l'autre d'un manque ou d'une absence de compétence en regard de la difficulté pressentie. La plus grande des compétences d'écoute de soi à développer est de reconnaître ses propres limites de compétences.

Il existe quelques repères qui peuvent attirer l'attention et rendre plus vigilant pour cadrer un partage d'expérience ou un accompagnement.

Repérage de jeux psychologiques

Si l'on se trouve en présence de scénarios qui se répètent régulièrement et que cela ne débouche pas sur une crise qui permet d'en sortir, la problématique pourra être liée à des ancrages plus profonds voire archaïques qui nécessiteront peut-être un accompagnement spécialisé dans une étape ultérieure. La démarche consiste à s'éloigner de cette problématique tout en indiquant à la personne concernée des pistes pour qu'elle devienne plus autonome dans son auto diagnostic et dans le choix du mode d'accompagnement adapté.

Si la prise de conscience d'un jeu comme Le triangle de Karman (sauveur, persécuteur, victime), ne règle pas la situation rapidement, c'est le symptôme probable d'une problématique plus lourde qui demandera un changement de niveau ou de profondeur d'écoute.

Repérage de profils à problèmes

Les profils à tendance perverse, paranoïaque ou psychorigide renvoient une impression de mal-être ou de comportement décalé. On peut ressentir une

certaine forme d'emprise, de non-existence en tant que sujet. On se sent mal à l'aise. Un rapport des temps de parole cumulés trop déséquilibré sur un ou plusieurs entretiens sera un signal fort à questionner.

Les profils dépressifs ou fragilisés (en traitement thérapeutique par exemple) peuvent se révéler assez rapidement dans le cadre d'un exercice d'autoévaluation, par l'évolution du regard durant l'écoute, par une certaine complaisance à l'analyse. On peut se sentir envahi par un trop de parole, par un débordement sur des aspects que l'on n'est pas prêt à écouter. On peut se sentir parallèlement investi d'une mission de sauveur qui dépasse celui d'un soutien adapté au contexte. Ce sera, là aussi, un signal fort à questionner.

• **Interférences des plans de vie**

Quel que soit le cadre de l'accompagnement (préventif, initiation, situation de crise, sortie de crise, complément à un traitement thérapeutique, perfectionnement, dépassement de soi), le champ d'accompagnement pourra recouper plusieurs plans de vie dans une approche généraliste. Cette ouverture d'écoute par rapport à une commande initiale précise doit être issue de la demande de la personne accompagnée. Un cadre doit lui être fourni pour maîtriser à deux les risques et les ressources d'accompagnements disponibles. Un écart significatif de contenu (divergence du sens général de l'accompagnement par rapport à la commande initiale) doit pouvoir être envisagé et discuté avec le prescripteur pour validation.

Il paraît essentiel de rendre la personne accompagnée acteur de son diagnostic et responsable de trouver le sens de sa démarche. Elle doit devenir capable d'apprécier les risques qu'elle prend, de choisir sa voie de cheminement et ses outils de travail. Cela induit de développer son autonomie d'auto-analyse et aussi ses propres compétences d'accompagnement, d'analyse de pratique entre pairs.

• **Problématiques économiques**

La technique d'accompagnement doit avoir une diffusion large et toucher tous les niveaux de revenus. Elle doit être reconnue comme objet de formation prioritaire. Une des voies de diffusion est le DIF (dispositif individuel de formation). Le regroupement de quatre à dix stagiaires dans une organisation intra ou inter-organisme offre les possibilités suivantes dans l'utilisation des 20 heures de formation annuelles par personne :

- mutualiser 4 à 8 heures de formation collective ;
- ouvrir ces formations à un public un peu plus vaste pour sensibilisation ;

- réaliser des formations courtes (de 1 h 30 à 3 heures) très adaptées aux petites entreprises ;
- personnaliser la durée et la fréquence des accompagnements individuels ;
- inclure la possibilité d'un double accompagnement (réfèrent généraliste et spécialiste).

• **Problématiques temporelles et contextes externes à la relation**

Le parcours « pédagogique » du développement des compétences d'écoute, de créativité, de résilience de conduite du changement est vaste et long. Il peut être l'objet d'un plan de développement condensé pour des seniors (3 à 6 ans) mais plus généralement d'un développement étalé dans le temps. La voie à privilégier est d'initialiser la démarche au plutôt, d'avancer par petits pas, en variant les champs d'apprentissages.

Pour les juniors en début de vie professionnelle, de vie de couple ou encore en apprentissage initial, les assises psychologiques peuvent être encore assez fragiles. L'écoute de soi sera avantagement orientée vers la sphère corporelle (hygiène physique ou pratique sportive intensive) et vers la sphère cognitive (profils cognitifs, construction des représentations, ouverture culturelle, systèmes de croyance). L'écoute de la sphère relationnelle sera abordée sans faire référence aux ressorts de la psychologie (bases de la communication, donner du sens, équilibrage des plans de vie).

L'écoute de soi avec les outils de la psychologie (AT, PNL) sera abordée dans un deuxième temps en focalisant l'attention sur une application personnelle (travail sur soi). Ce développement inclura la mise en parallèle des multiples chemins possibles (psychologiques, sociologiques, philosophiques, éthiques, spirituels).

Garder en mémoire qu'une unité de temps de partage d'expérience, de formation ou d'accompagnement doit correspondre à deux à trois unités de temps de travail personnel complémentaire pour apporter tous ses effets.

19.4.2 Évolution de la déontologie

Considérer les techniques d'écoute approfondie, de partage d'expérience et d'accompagnement comme des compétences accessibles à tout un chacun, utiles dans chacun de ses plans de vie, demande à questionner et à adapter la déontologie des spécialistes.

• **L'éco-intervention**

Les cinq principes de précaution, de prévention, de responsabilisation, de participation et de solidarité de la recommandation ISO SD 21000 doivent être pris en compte dans une intervention d'accompagnement au même titre que dans une activité de management. La déclinaison de ces principes dans la charte de l'éco-management¹¹ est tout aussi légitimement appliquée à une pratique de l'éco-intervention. L'éco-intervention se réfère à la sphère de régulation personnelle : le management de soi et de sa relation aux autres.

Elle doit être complétée par la prise en compte de quatre points spécifiques à l'intervenant (accompagnement, conseil, formation) :

- l'accord préalable ;
- le contrat triangulaire ;
- le contrat quadrangulaire éventuellement ;
- et
- le respect mutuel.

L'accord préalable

Le besoin initial qui va déclencher une demande d'intervention n'est que rarement le besoin profond. La personne, parfois avec l'aide de son prescripteur, va expliciter une demande préalable qui n'exprimera pas tout ce qui pourrait déjà être dit au moment de la formulation de la demande. Un entretien préalable à l'intervention permettra d'entrevoir les ouvertures possibles du contrat initial. Ce contrat devra avoir une clause implicite ou explicite de possibilité de recadrage en court d'intervention. Le besoin profond se laisse découvrir peu à peu. Dans le cas d'accompagnement de PME ou TPE sur une longue durée, le contexte économique peut, lui aussi, rapidement évoluer modifiant ainsi les objectifs initiaux (*cf.* figure 19.6).

L'établissement d'une relation de confiance se réalise pendant l'entretien préalable, en tête à tête si possible. Cela n'exclut pas la recommandation d'établir un contrat triangulaire.

11. *Cf. Manager dans l'incertitude*, page 186.

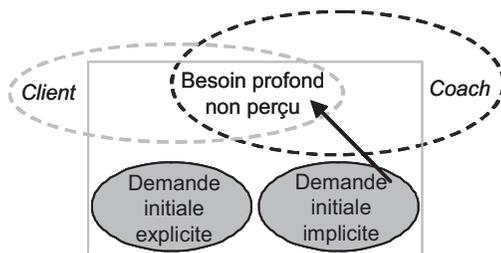


Figure 19.6 Demande initiale

La relation triangulaire

La garantie d'une intervention de qualité dans un cadre ouvert (contrat adaptable d'engagement de moyens dans un contexte et un champ d'application donné) est assurée par la validation tripartite de ce contrat. Un regard neutre de la relation d'accompagnement, de son évolution et éventuelle adaptation est assuré par le prescripteur. Le prescripteur peut être le directeur des ressources humaines (DRH) ou le président-directeur général (P-DG) dans de petites structures. Quand le P-DG est directement concerné par l'intervention (PME sans DRH et TPE), le rôle du prescripteur peut être tenu par l'organisme relais d'un programme subventionné, un responsable de la structure d'accompagnement ou de formation. Le prescripteur garantit la possibilité de choix effective du demandeur.

Chacun des acteurs de la relation triangulaire a des valeurs, des intérêts et des besoins réels qui sont partiellement explicités (*cf.* figure 19.7). L'intervenant s'engage sur une confidentialité lucide, qui prend en compte les intérêts des deux parties (demandeur ; prescripteur) et a un devoir d'ingérence en cas de détection d'une problématique grave (rupture de confidentialité). L'intervenant et le demandeur s'engagent d'un commun accord sur un rythme et une durée d'accompagnement ainsi que sur la nature et la profondeur de l'accompagnement (zones élastiques, plastiques et rigides de la mission). L'intervention peut déboucher sur la prise en compte de problématiques qui sortent du champ initial. Suivant l'importance de l'écart, il sera nécessaire d'organiser un recadrage du contrat.

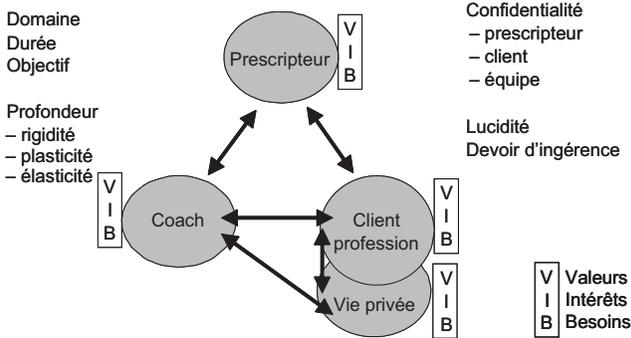


Figure 19.7 Contrat tripartite

La relation quadrangulaire

Dans le cas d'accompagnement de longue durée incluant peut-être des missions conjointes de conseil et de formation (missions supérieures à une trentaine d'heures), il peut être judicieux de proposer deux intervenants. Il y aura l'intervenant référent et le spécialiste. La richesse de la pluralité des regards assurera une meilleure autonomie et une plus grande fiabilité pour le demandeur. Cette approche peut être aussi très sécurisante pour les intervenants quand la personnalité du demandeur ou la problématique traitée est délicate. Cette configuration permet de réaliser des interventions ponctuelles triangulaires (les deux intervenants simultanément) d'une grande efficacité (cf. figure 19.8).

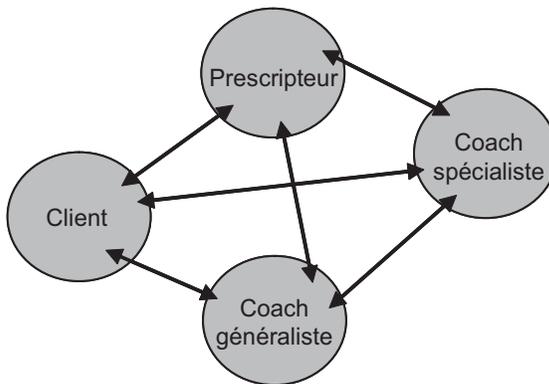


Figure 19.8 Contrat quadripartite

Le respect mutuel

Le respect de soi comme de l'autre concerne le contenu effectif de l'activité d'accompagnement. Ce dernier point peut être étendu à toutes les modalités : partage d'expérience, analyse de pratiques et même le travail collaboratif.

L'idée de fond est de promouvoir un rapport de force et de compétence raisonnable entre les deux partenaires. Il s'agit d'amener le partenaire le moins compétent dans le domaine d'accompagnement ou de partage à un niveau d'autonomie qui lui permette d'évaluer lui-même les risques qu'il prend pour lui ou pour d'autres et dont il aura à assumer les conséquences.

Quelques repères aideront à concrétiser ce point :

- promouvoir une relation aussi symétrique que possible d'accompagnement ;
- contrôler la relation affective et la protection du jardin secret dans la pratique de l'écoute (modèle du hérisson : ni trop loin pour avoir chaud, ni trop près car cela pique) ;
- promouvoir l'approche du généraliste en préalable à celle du spécialiste et l'ouverture aux multiples voies avant de sélectionner une école de pensée particulière ;
- promouvoir une progression homogène sur les différents plans de vie.

Pour conclure sur la pratique étendue de compétences d'accompagnement, exprimée dans un langage mathématique, nous pourrions écrire la formule suivante :

$$P_{RA} = \frac{H^2 \times Rc \times A^2}{E^2}$$

Une **P**ratique **R**esponsable de l'**A**ccompagnement est égale aux produits de l'**H**umilité, de l'**H**umour, d'une **R**elation dans la **C**onfiance, de l'**A**udace et de l'**A**gilité, le tout divisé par le carré de l'**E**go !

Pour conclure

Agir dans l'incertitude du monde qui advient est une nécessité impérieuse. Conduire et construire le changement exige d'agir. Et l'action sans vision du futur est plus subie que désirée et volontaire.

Pour un marin la vision du futur est le port qu'il souhaite rejoindre. Mais cette vision du futur n'est pas très opérante quand il faut négocier vague après vague la stabilité du bateau. C'est la quille qui imprime l'intention du futur dans l'instant. C'est elle qui matérialise la vision du futur par l'angle qu'elle prend par rapport à la voile. Beaucoup ont retiré la quille et ce sont les vents contraires qui décident au hasard des vagues la trajectoire du bateau. Pourtant, il ne faut pas plus d'énergie dans un cas que dans l'autre ; la durée, le temps disponible sont les mêmes. Mais prendre appuie sur la force de l'eau par la quille, donner la bonne orientation de la voile par rapport au vent du moment, trouver la juste puissance de progression pour ne pas casser le matériel inscrit l'intention de futur dans l'instant.

Construire la vision du futur, vision du but, du chemin et des moyens, chaque chapitre y contribue à sa façon. C'est le premier niveau de lecture qui a été proposé.

Le deuxième niveau de lecture est plus introspectif. Il cherche à révéler les mécanismes inconscients qui verrouillent notre imaginaire et notre créativité. Parmi ces mécanismes, deux sont particulièrement prégnants : le manichéisme des représentations binaires et la référence à l'organigramme, à la pensée

arborescente. Ces deux mécanismes de pensée sont systématiquement utilisés dans nos différents plans de vie. Il devient un jeu de les déceler et de systématiquement les remettre en question au moins dans notre imaginaire, peut être un peu plus épisodiquement vis-à-vis de nos interlocuteurs. L'approche transversale des différents propos à l'aide des outils de la pensée complexe, de l'augmentation des degrés de liberté, des multiples regards (trois ou quatre dimensions) procure de nombreux exemples de la force créative de cette démarche.

Le troisième niveau de lecture introspectif, lui aussi dans les quatre sphères cognitive, affective, corporelle et relationnelle contribue à un véritable entraînement personnel, à une prise en compte critique des contenus de chaque chapitre, à leurs interactions avec les projections mentales personnelles qu'ils suscitent.

Cette démarche peut être poursuivie. À l'issue de la lecture de ce livre, je souhaite au lecteur d'avoir le désir d'aller plus loin, de développer son imagination dans tous les états et d'engager, de diversifier ou d'approfondir son propre voyage intérieur. Je lui souhaite d'ouvrir sa curiosité à d'autres livres et partages d'expérience.

Ce livre s'achève sur une invitation au voyage intérieur et au partage de ce voyage avec d'autres, engagés sur des chemins similaires.

C'est une invitation à se prendre en main, à prendre en main son futur et ceci en vivant plus profondément chaque instant :

- devenir architecte et ouvrier de son cheminement, de sa progression ;
- devenir agile non pour courir plus vite encore et plus longtemps mais pour courir très vite en alternance avec des temps de marche tranquilles et sereins ;
- devenir plus habile pour produire et consommer au plus juste, le plus intelligemment possible, combinant croissance et décroissance dans l'esprit du développement durable ;
- devenir plus habile et serein face aux difficultés par une maîtrise des dépenses des énergies cognitives et informationnelles grâce à de l'humour, de l'audace et de l'humilité.

Il n'y a pas d'objectif à atteindre. À dose raisonnable, un peu d'autodiscipline, de rigueur pour un questionnement régulier et d'hygiène de vie apportera rapidement par ses effets l'énergie et la volonté pour continuer.

Quand on chemine au quotidien, la tâche ne paraît plus immense ; elle devient accessible, agréable et joyeuse. Mais on chemine surtout dans la rencontre.

- Oser être dans l’entre-deux, c’est-à-dire un peu étranger à soi, un peu étranger à toute communauté, à toutes écoles.
- Oser découvrir ce qui vous fait peur, ce qui vous dérange dans l’autre.
- Prendre quelques risques et un peu de distance avec son ego pour réussir la rencontre.

Que chaque rencontre nouvelle soit amicale, un peu étrange et étonnante pour chacun.

Glossaire

Agilité

Capacité agrégée, incluant une réactivité et une anticipation dans un cadre de ressources minimales, ainsi qu'une capacité d'adaptation interne structurelle.

Ago-antagonisme

Réaliser simultanément (ou presque) deux actions contraires pour réguler un contexte complexe (exemple : conduite sur neige, diriger les roues dans le sens du glissement pour reprendre progressivement le contrôle).

Analyse transactionnelle (AT)

Théorie des organisations de Eric Berne (TOB)

Méthode d'analyse à but de formation (développement personnel) ou thérapeutique de type cognitiviste et comportementaliste. Qu'est-ce qui peut être fait ici et maintenant ? On questionne le « comment ».

Complexité

- Environnement complexe : compliqué et incertain, très peu prédictible. Par exemple : lancer une fusée Ariane est très compliqué, prévoir la météo à quinze jours est très complexe.

- Pratique de la pensée complexe : utilisation de boîte à outils, méthodes et modes de pensée, en accord avec le paradigme de la complexité défini par Edgar Morin dans son livre *Science avec conscience*¹ dans le but non pas d'expliquer mais d'agir et de transformer le monde.

Conditions de réussite

Méthode dont le choix résulte de l'analyse des freins méthodologiques pour piloter un projet.

Exemples : l'élaboration des conditions de réussite d'une mission ou d'un projet, résultat de cette analyse est le choix méthodologique de pilotage. Ce choix peut être réalisé de manière directive ou participative.

Dynamique analytique

Méthode d'analyse à but de formation (développement personnel) ou thérapeutique inspiré de la pratique psychanalytique. L'analyse porte davantage sur le questionnement du sens.

Espace transitionnel

Espace-temps de partage, de prise de risque dans un cadre protecteur, bienveillant et lucide. Ce sera un temps de gratuité, de gain différé dans les réseaux apprenants de partage d'expérience ou encore un temps de partage des difficultés et des représentations dans le cadre d'un accompagnement professionnel.

Inconscientiser

Rendre un processus mental initialement conscient, automatique, c'est-à-dire inconscient grâce à un entraînement adéquat au même titre que le geste réflexe d'un sportif.

Innover

Créer (trouver de nouvelles idées), inventer (protéger ses idées), conduire le changement (concrétiser par des résultats).

1. Edgar Morin, *Science avec conscience*, « Points Sciences », Seuil, 1990.

Jeunisme

Volonté excessive de se comporter comme les plus jeunes sans tenir compte de son âge.

Kaizen

Philosophie japonaise de l'amélioration continue reposant sur une panoplie de méthodes indispensable à la Lean Production (production au plus juste) La boîte à outil qui comprend entre autres le Juste-à-temps, le Kanban, la méthode des 5S, la méthode Hoshin fait maintenant partie du référentiel des industries mature comme l'automobile ou la microélectronique.

KJ ou diagramme d'affinité (ou encore Méta-plan ou méthode des « papillons jaunes »)

Brainstorming structuré (collecte d'idées sur Post-it : une idée = un Post-it), puis regroupement par famille de sens (3 ou 4 niveaux), puis analyse de liens de dépendances et ou sélection des points majeurs par votes pondérés.

Méthode très efficace sur le plan de la dynamique collective et très appréciée dans le travail de groupe. Méthode très efficace à très superficielle, au niveau de la production de contenu, le résultat étant lié au contexte d'utilisation.

Management de médiation

Mode de management « triangulaire » qui distingue trois rôles :

- Le prescripteur qui donne le sens, maître d'ouvrage et qui alloue les ressources.
- Les ressources qui sont chargées d'apporter les réponses vis-à-vis de la commande : identification des problèmes et construction des solutions.
- Le médiateur qui arbitre entre l'ampleur de l'objectif et les ressources disponibles. Il est responsable de l'obtention du résultat devant le maître d'ouvrage : il est le maître d'œuvre.

Méta (prise de position méta)

Prise de recul, changement de niveau du regard.

Méthodes participatives

Ligne de démarcation entre un mode de management participatif et un mode de management directif, paramétrable et personnalisable pour chaque projet.

Liste non exhaustive de paramètres pouvant être délégués, ou non : échéances, fréquence de revues de surveillance, diagnostics, élaboration des objectifs et des stratégies, estimation des ressources allocation et des ressources choix des priorités, analyse et évaluation des risques, construction de la vision et du sens, finalisation et adaptation des plans d'actions.

Objectif

Résultat à atteindre, de manière qualitative, à une échéance donnée et avec des ressources allouées.

La définition de cet objectif prend en compte les contraintes de dépendance par rapport au système englobant qui l'intègre. La (ou les) stratégie(s) caractérise(nt) les actions qui vont permettre d'atteindre ce résultat (solutions, plans d'actions). L'analyse des freins va permettre de définir les stratégies à partir de la situation initiale et de la première ébauche de l'objectif.

PDCA

Plan Do Check Act, soit en français : planifier (et organiser), faire (réaliser, améliorer), contrôler et adapter (corriger ou aussi valider, aller plus loin).

PID – proportionnel intégrateur dérivateur (concept de régulation)

Mode de régulation qui calcule, ou induit, une correction à partir de signaux d'entrée et de consignes.

Les corrections prennent en compte des aspects proportionnels, intégrateurs et dérivateurs.

Processus de management

Ensemble des activités déterminées à l'avance, qui vont permettre de maîtriser les prises de décision essentielles dans une organisation.

Processus de management directif

Processus de management dans lequel les ressources n'ont aucune autonomie stratégique (*cf.* aussi « Méthodes participatives »).

Processus de management itératif

Processus dont l'ensemble des activités ne sont pas traitées de manière séquentielle, mais sont plusieurs fois réactivées de manière identifiable.

Processus de management semi-directif

Processus de management dans lequel les ressources disposent d'une autonomie stratégique partielle (*cf.* aussi « Méthodes participatives »).

Processus de management systémique

Processus dont l'ensemble des activités ne sont pas traitées de manière séquentielle, mais sont en interaction continue et de manière peu identifiable.

Programmation neurolinguistique (PNL)

Méthode de modélisation et de conditionnement à but de formation (développement personnel) ou thérapeutique de type cognitiviste et comportementaliste, à caractère opérationnel. Qu'est-ce qui peut être fait ici et maintenant ? On questionne le « comment ».

Rapidité

Capacité à répondre vite (par rapport à la concurrence et à l'état des connaissances) à une demande connue et maîtrisée.

Réactivité

Capacité à résoudre très rapidement un problème nouveau.

Représentation mentale complexe synthétique (RMCS)

Construire une RMCS demande à développer la capacité à penser en cartes mentales visuelles et globales de façon à mémoriser de manière synthétique les lignes de force, comme on pourrait le faire avec une carte routière de l'Institut géographique national (IGN) en gardant en tête l'itinéraire et les bifurcations essentielles pour ne pas se tromper.

Résilience

Capacité à résister à un choc.

Solution (cf. « Objectif »)

Stratégie (cf. « Objectif »)

Syncrétisme

- Approche positive : capacité à intégrer des pratiques, méthodes et outils, dans l'esprit et le respect des cultures qui les ont produites, en cohérence à ses propres lignes de conduite, finalités et fondements
- Approche négative : capacité à intégrer différents outils ou méthodes sans connaissance et respect des cultures qui les ont produits, sans remise en cause personnelle

Système dynamique chaotique

Modèle de représentation systémique dont le comportement ne peut pas être prévu de façon simple ou analogique (dans une logique de continuité et d'intégrations des événements précédents). Il est fortement dérivatif.

Système de management contextuel ou adaptatif

Ensemble des activités et sous-processus de management paramétrables en fonction du contexte, qui va permettre de maîtriser les prises de décision essentielles dans une organisation.

Systemes paradoxaux

Systeme de representation qui defie le « bon sens », les comportements rationnels et deterministes courants.

Voici quelques exemples :

- *Paradoxes qui sont sans solution (l'injonction paradoxale : « sois spontané »).*
- *Phenomenes d'excitation et de resonance.*
- *Evolution exponentielle.*

Actions ago-antagonistes : faire une chose et son contraire de maniere quasi-simultanee et dans des proportions adaptees.

Exemple : combiner une croissance exponentielle d'un facteur a une decroissance exponentielle d'un autre facteur dependant.

Bibliographie

1) Ouvrages opérationnels pour acquérir les prérequis

Crépin D., Robin R., *Résolution de problèmes*, Éditions d'organisation, 2001

Goldratt Eliyahu M., *Le But*, AFNOR, 2006 (3^e édition)

Herbemont (d') Olivier, *La stratégie du projet latéral*, Dunod, 1996

Orgozo Isabelle, *Les paradoxes de la communication*, Éditions d'Organisation, 1988

Raynal Serge, *Le management par projet*, Éditions d'Organisation, 2000

Serres Jean-Claude, *Manager dans l'incertitude*, AFNOR, 2006

2) Ouvrages de référence

Andersen Consulting, *L'entreprise digitale*, Éditions First, 1996

Cayrol A., Barrère P., *La programmation neurolinguistique*, ESF, 2004

Chalvin D., *Analyse transactionnelle et relations de travail*, ESF, 1979

Cyrułnik Boris, *Le Murmure des fantômes*, Odile Jacob, 2003 (2006 pour la version poche)

Depraz Nathalie, *La conscience*, Armand Colin, 2001

Edgar Morin, *Science avec conscience*, « Points Sciences », Seuil, 1990

Ekeland I., *Le chaos*, Éditions Le Pommier, 2006 (nouvelle édition)

- Gira Dennis, Midal Fabrice, *Jésus Bouddha : quelle rencontre possible ?*, Bayard, 2006
- Henriquez Eugène, *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise* - Desclée de Brouwer, 1997
- James M., Jongeward D., *Naître gagnant*, InterÉditions, 2006
- Jullien François, *Nourrir sa vie*, Seuil, 2005
- Jullien François, *Traité de l'efficacité*, Grasset, 1996
- Kaës R., *Crise, rupture et dépassement*, Dunod, 2004 (2^e édition)
- Kahn Alex, *Raisonnable et humain ?*, Pocket, 2006
- Klein Étienne, *Les Tactiques de Chronos*, « Champs », Flammarion, 2004
- Klein Étienne, *Petit voyage dans le monde des quanta*, Flammarion, 2004
- Krishnamurti J., *Se libérer du connu*, LGF – Livre de Poche, 1995
- Lenhardt Vincent, *Les responsables porteurs de sens*, Insep Consulting, 2002 (nouvelle édition enrichie)
- Melman Charles, *L'homme sans gravité*, Médiation, 2003
- Ménéchal Jean, *Introduction à la psychopathologie*, Dunod, 1997
- Mezirow Jack, *Penser son expérience*, Chronique Sociale, 2001
- Morin Edgar, *La méthode*, Seuil. Tome 4 : *Les idées : leur habitat, leur vie, leurs mœurs, leur organisation*, 1995 ; tome 5 : *L'humanité de l'humanité – L'identité humaine*, 2003 ; tome 6 : *Éthique*, 2004
- Ortoli Sven, Pharabod Jean-Pierre, *Le Cantique des quantiques : le monde existe-t-il ?*, « Essais », La Découverte, 2004
- Ricard Mathieu, *Plaidoyer pour le bonheur*, Nil Éditions, 2003
- Sary Patrick, *La stratégie de la programmation neurolinguistique dans l'entreprise et ses tactiques*, Retz, 1980
- Simon Michel, *La Peau de l'âme*, Cerf, 1990
- Simonet Jean, Bouchez Jean-Pierre, *Le conseil*, Éditions d'Organisation, 2003
- Simpson Joe, *La mort suspendue*, Glénat, 2004
- Stiegler Bernard, *Constituer l'Europe. Tome 2 : le motif européen*, Galilée, 2005
- Stiegler Bernard, *Passer à l'acte*, Galilée, 2003

Timbal-Duclaux L., *L'écriture créative*, Nathan, 2003 (actuellement indisponible)

Vasse Denis, *Le temps du désir*, « Points », Éditions du Seuil, 1997

Vissio P., Zadou-Naisky G., *À la conquête de l'espace, les structures algébriques de l'espace euclidien*, OCDL, 1963

3) Films de référence

Et au milieu coule une rivière réalisé par Robert Redford en 1993

Himalaya, l'enfance d'un chef réalisé par Éric Walli en 1999

La mort suspendue réalisé par Kevin Macdonald en 2004

4) Travaux collaboratifs, conférences et cycles de formation

« Éthique, dialogues interreligieux », CTM – Centre théologique de Meylan

15^e congrès IMDR, Institut de management des risques, Lille, 2006

E-Communauté Ecobiz, CCI, Grenoble, 2003-2006

Lebrun Chantal, « Dynamique analytique et psychosociologie des organisations », 2003

Pellerin Gilles, « Conduite du changement ou le plaisir de changer », 2006

Rencontres-I entre Arts Sciences et Industries, Hexagone, scène nationale de Meylan (www.rencontres-i.com)

