

Meryem LE SAGET

# Le Manager Intuitif

Une nouvelle force

2<sup>e</sup> édition

30 000 ex.  
vendus

DUNOD

# **Le Manager Intuitif**

# Consultez nos catalogues sur le Web

**DUNOD** Édiscience  
 ETSF  
 Inter-Éditions  
 Microsoft Press

Recherche  --- Par Titre ---  Collections Index thématique

[Accueil](#) [Contacts](#)
[Sciences et Techniques](#)
[Informatique](#)
[Gestion et Management](#)
[Sciences Humaines](#)
[Acheter](#) [Mon panier](#)

**Interviews**

**Comme nous avons changé ! La saga inédite de 50 ans de bouleversements socioculturels**  
 Alain de Vulpian

**Mars, planète de mythes, planète d'espoirs**  
 Francis Rocard

[toutes les interviews](#)

**Événements**

**Saint-Valentin** : j'aime mon couple... et je le soigne ! Interview exclusive de H. Jaoui

**En librairie ce mois-ci**  
 Spécial Révisions scientifiques ! Pour réussir vos examens, **louez** avec DUNOD et EDISCIENCE et gagniez des chèques-lire de 15€ !

les libraires

**- Nouveautés - Nouveautés - Nouveautés -**

**Image numérique couleur**  
 De l'acquisition au traitement  
 Alain Trémeau, Christine Fernandez-Maloigne, Pierre Bonton

**Risque Pays 2004**  
 Coface, Le Moci

**Détection et prévention des intrusions IDS**  
 Thierry Evangelista

**De quelle vie voulez-vous être le héros ?**  
 Tirer profit du passé pour réorganiser sa vie  
 Pierre-Jean De Jonghe

**LES BIBLIOTHÈQUES DES MÉTIERS**  
 → Gestion industrielle  
 → Métiers du vin  
 → Directeur  
 → d'établissement social et médico-social  
 → Toutes les bibliothèques

**LES NEWSLETTERS**  

 → Action sociale  
 → Entreprise  
 → Informatique et NTIC  
 → Documentation pour l'industrie  
 → Toutes les newsletters

bibliothèques des métiers   newsletters   ediscience.net   expert-sup.com  
 Notice légale

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

Meryem Le Saget

# Le Manager Intuitif

Une nouvelle force

2<sup>e</sup> édition

DUNOD

L'auteur remercie  
Chantal Pommier, Alexandra Giuffré-Teissier  
et Emmanuelle Le Dantec  
de l'aide précieuse qu'elles lui ont apportée  
dans l'élaboration de cet ouvrage.

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 1992, 1998, 2006  
ISBN 2 10 049350 7

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# TABLE DES MATIÈRES

---

<b>Introduction</b>	1
<b>1 Gagner les cinq croisades</b>	5
Le sacre de la performance	5
<i>Sous la bannière de la qualité, 6 • Du client-roi au client chouchouté, 9 • L'obsession des coûts, 12 • Le temps, c'est de l'argent, 14 • Le fer de lance des compétences, 18 • Les grands défis transverses, 20</i>	
Le talon d'Achille des entreprises	21
<i>Points communs entre les cinq croisades, 22 • Oser la sixième croisade, 23</i>	
<b>2 Conduire les grandes transitions</b>	27
Flexibilité : cris et chuchotements	29
<i>Qui dit changement..., 30 • L'organisme vivant ou la tentation du chaos, 31 • Les vertus de l'ordre, 33 • Les apprêts du voyage, 34</i>	
Transitions : les voies de la réussite	37
<i>Exode et transition : même combat, 38 • Le leader communicateur, 44 • Le leader moteur de la transition, 45 • Les lois de l'équilibre, 46 • Les règles d'or du réseau, 47</i>	
<b>3 Construire une vision inspiratrice</b>	51
La recherche d'une vision efficace	53
<i>Métissage, 53 • Futur idéal et unique de l'entreprise, 54 • Boussole et catalyseur, 55 • Vision et visioning, 56 • Vraies et fausses visions, 57 • Vision à la carte, 61 • Rêve collectif incarné par le leader, 62</i>	
L'art du <i>visioning</i>	63
<i>Préparer les esprits (étape 0), 64 • Apprécier le présent (étape 1), 64 • Récrire le passé (étape 2), 65 • Scruter l'environnement futur (étape 3), 66 • Rêver l'entreprise à long terme (étape 4), 67 • Bâtir la stratégie (étape 5), 68 • Anticiper les obstacles (étape 6), 68 • Concevoir l'architecture du changement (étape 7), 69 • Donner du temps pour en gagner, 69 • Transmettre la vision, 70</i>	

Les périlleuses dérives de la vision	71
<i>Vision intellectuelle ou émotionnelle, 71 • Vision monochrome, 71 • Vision figée, 72 • Vision sans évolution personnelle, 74 • Amour pour le leader, 75 • Développement d'armées militantes, 76 • Crise d'identité, 76 • La vision est vie, 79</i>	
<b>4 Communiquer avec simplicité</b>	81
Évolution des théories de la communication	82
<i>Communiquer, c'est parler, 82 • Communiquer, c'est transmettre, 83 • Communiquer, c'est se centrer sur l'autre, 85 • Communiquer, c'est se faire comprendre, 87</i>	
Repérage des pièges de la communication	97
<i>Dissonance, 97 • Jeux de pouvoir, 98 • Admiration ou dépréciation de soi, 98 • Victimisation, 99 • Projections, 101 • Brouillages, 101 • Idées fixes, 102 • Cas extrêmes, 103</i>	
Principes d'action pour le manager	104
<i>Accepter l'échange, 105 • Donner des feed-back intelligents, 105 • Lutter contre les étiquettes, 106 • S'ouvrir aux théories avancées, 108 • Transmettre l'information et le sens, 109 • Privilégier le dialogue, 111 • Doser la transparence, 112</i>	
<b>5 Rechercher un style personnel d'efficacité</b>	115
Au-delà de la performance	115
<i>Du béotisme à l'atticisme, 116 • Formes de style, 117 • De la boucle à la tangente, 119 • Préparatifs, 121 •</i>	
À la conquête de son style	122
<i>Retrouver son rythme, 123 • Jauger son impact personnel, 124 • Reconnaître ses points forts, 126 • Se libérer du passé, 127</i>	
La pratique du style	128
<i>État de grâce, 128 • Haute performance, 129 • Efficacité et esprit d'équipe, 130 • Faire vivre son style, 130</i>	
<b>6 Découvrir la source de la motivation</b>	133
Mais qui est donc l'homme au travail ?	134
<i>Du mépris à la vénération, 135 • Motivation de première génération, 135 • Motivation de deuxième génération, 137</i>	
En quête de nouveaux repères	140
<i>L'entreprise à la traîne, 140 • Émergence de réactions nouvelles, 142 • Chocs et paradoxes, 144 • La motivation en question, 146</i>	

Motivation de troisième génération	146
<i>S'adapter sur mesure</i> , 147 • <i>Prendre le problème à la source</i> , 148	
Redonner de la vie et du sens	151
<i>Développer une cohérence</i> , 151 • <i>Cultiver le capital confiance</i> , 154 • <i>Le retour de l'humanisme</i> , 155	
<b>7 Gérer la montée de l'émotionnel</b>	157
Du manager rationnel au manager intuitif	157
<i>Nouvelles sources de stress</i> , 158 • <i>Désillusions</i> , 159 • <i>Méfiances</i> , 161	
Déséquilibres émotionnels	162
<i>Crise de l'estime de soi</i> , 163 • <i>Feed-back régulateur</i> , 164 • <i>Peur contagieuse</i> , 164 • <i>Suradaptation</i> , 165 • <i>Dépressions</i> , 165 • <i>Fascination</i> , 166 • <i>Résonances</i> , 167 • <i>Vers la co-création</i> , 168	
L'intuition, une nouvelle force,	169
<i>Place à l'émotion intuitive</i> , 169 • <i>Limites de la logique rationnelle</i> , 170 • <i>Folklorisation de l'intuition</i> , 172 • <i>Émotion profonde</i> , 173 • <i>Vers un meilleur équilibre</i> , 174 • <i>Apprivoiser l'émotionnel</i> , 175	
<b>8 Créer des consensus</b>	179
Nouvelles donnes	180
<i>Affinements</i> , 182 • <i>Dilution du pouvoir</i> , 183 • <i>Consensus, mode d'emploi</i> , 184 • <i>Les règles du jeu consensuel</i> , 186	
La pratique du consensus	188
<i>Dialogue socratique</i> , 189 • <i>Décisions au consensus</i> , 190 • <i>Les faux consensus</i> , 192 • <i>Résistances</i> , 193 • <i>Le pouvoir intérieur</i> , 194 • <i>Consensus clairement choisi</i> , 195	
<b>9 Comprendre la dynamique des équipes</b>	197
Tentatives de modélisation	198
<i>L'entreprise en cinq phases et ses cycles</i> , 198 • <i>La Théorie des process dans l'univers</i> , 201 • <i>Le Modèle de Performance des Équipes...</i> , 204 • <i>... et sa pratique</i> , 207 • <i>Équilibre jamais acquis</i> , 208	
La personne en évolution	209
<i>Les phases de vie</i> , 210 • <i>La lecture des transformations</i> , 212	
L'étoffe du leader	213
<i>Le manager intuitif: son profil</i> , 214 • <i>Le manager intuitif: son rôle</i> , 215 • <i>Le manager intuitif: ses outils</i> , 216 • <i>Une transformation vitale</i> , 218	

<b>10 Développer un leadership authentique</b>	221
Le crépuscule du chef	222
<i>Vieilles croyances à enterrer, 222 • L'illusion d'un profil-type du « bon leader », 224 • La tentation de l'expertise, 225 • La manie des méthodes, 226 • Esquisse du leader, 227 • Persuasion et séduction, 229</i>	
Le leadership d'influence	231
<i>L'indispensable compétence, 232 • L'autorité de communication, 233 • L'autorité de motivation, 237 • L'autorité d'organisation, 244 • L'autorité de conduite du changement, 251</i>	
<b>Conclusion</b>	257
<b>Bibliographie</b>	259

## INTRODUCTION

---

**L'** intuition est le mode de connaissance le plus naturel de l'homme. Le rationalisme, qui n'est apparu que tardivement dans l'histoire de la pensée sous l'impulsion du cartésianisme, il y a quelque trois cents ans – autant dire trois grains dans le sablier de l'humanité –, a permis d'accéder à la science et à la maîtrise de l'univers par le progrès technique. Mais l'avancée inquiétante dans notre civilisation de la démesure aux multiples visages – consommation, argent, activisme, pouvoir des forts... – appelle aujourd'hui un retour à davantage d'équilibre. Dans notre course à la sophistication, nous avons négligé ce qui fait la solidité de l'homme : sa dimension intérieure. Comment prétendre changer le monde si au fond de nous-mêmes nous tremblons pour notre pouvoir en craignant les retournements de l'avenir, si nous doutons de notre aptitude à convaincre les autres du bien-fondé de nos choix ? Le vrai moteur du changement est intérieur ; seul un rééquilibrage de notre personnalité nous permettra d'atteindre une meilleure efficacité. Laisser de nouveau parler notre intuition et retrouver notre unité première pour redécouvrir notre capacité de créer un monde à la mesure de l'homme et élargir ainsi le champ de nos possibles – voilà qui ne manquerait pas de donner à notre époque un élan régénérateur.

L'entreprise, à l'évidence, privilégie depuis plus d'un siècle les qualités de type *animus*, telles que définies par Carl-G. Jung : action, détermination, structuration, construction concrète, maîtrise des événements et des problèmes. Ces qualités relèvent selon Jung d'une polarité masculine, qui s'oppose à la polarité féminine de l'*anima* : flexibilité, intuition, réceptivité, communication profonde, aptitude à donner du sens à l'action... Chacun de nous, homme ou femme, possède pourtant ces deux sensibilités. Ainsi, les hommes ne sont pas moins intuitifs que les femmes, ni les femmes moins « entrepreneurs » ou « réalisatrices » que les hommes, mais l'éducation a peut-être entravé chez les uns et les autres le développement naturel de cette double polarité. Pour Jung, est équilibrée et forte la personne qui sait développer les deux pôles *animus* et *anima* à l'intérieur d'une personnalité harmonieuse d'homme ou de femme.

Quand insufflée par le manager intuitif, l'anima fera son entrée – autre que clandestine – dans l'entreprise, celle-ci aura toutes chances d'accéder rapidement à des registres de performance supérieurs. Car c'est bien de cela qu'il s'agit : cet autre regard sur les choses pourrait bien rendre à l'homme sa vraie place pour faire évoluer la société vers une performance et une maturité plus élevées.

Pour le moment, nul ne distingue vraiment les managers intuitifs, comme on n'identifie pas une constellation tant qu'on n'en a pas repéré la forme dans le ciel. Et puis soudain, le réseau apparaît. On s'aperçoit que certaines étoiles brillent plus que d'autres et sont comme reliées entre elles, et l'image devient évidence. Rien n'a bougé, les étoiles étaient présentes, à leur place depuis longtemps, formant une constellation pas encore nommée ; c'est notre regard qui a changé. Gageons que l'entreprise verra de même émerger un management plus intuitif, qui marquera un retour à l'humanisme.

Ce qui rapprochera de plus en plus le manager japonais du manager français, australien ou suédois sera non pas l'alignement des méthodes de travail, mais un fond de sensibilité commun aux grandes civilisations, une âme de *citoyen du monde*. Non pas le mode de raisonnement ou les méthodes d'analyse des problèmes, mais une conscience forte que le futur naîtra de l'enrichissement mutuel suscité par la diversité des cultures et des tempéraments.

### **Vers une nouvelle Renaissance ?**

Les esprits cultivés de la Renaissance se plaisaient ainsi à multiplier les explorations dans différentes disciplines, jetant des ponts entre la peinture, la sculpture, l'architecture, la littérature, les sciences... Tous les styles se sont trouvés renouvelés dans leur expression par cette prodigieuse fécondation transdisciplinaire. Dans un autre registre, il semble que nous soyons aujourd'hui entraînés dans un mouvement similaire par la complexité omniprésente : le management se ressource dans la théorie des systèmes, la communication avance grâce aux découvertes sur le langage, le cerveau et la psychologie familiale, les organisations renouvellent leurs approches structurelles en s'inspirant de la biologie et des découvertes récentes de la physique des particules élémentaires. Et s'estompent les frontières de l'entreprise, reliée à ses partenaires en un vaste réseau de télécommunications et de liaisons informatiques.

La Renaissance affirmait aussi le besoin d'un retour aux sources et à l'harmonie des grands maîtres classiques, d'un renoncement à la démesure baroque au profit de l'équilibre et des mesures parfaites des temples et des sculptures de l'Antiquité. Marqué par l'obsession de renouer avec les grandes œuvres du passé, symboles d'un Paradis perdu de beauté et d'harmonie, ce mouvement a puisé dans le classicisme la dynamique d'un élan tourné vers l'avenir. De même, il s'agit pour nous aujourd'hui non de régresser vers un « bon vieux temps », mais de redécouvrir nos racines et notre essence pour nous propulser vers le futur.

La conscience de notre démesure dans la consommation, le pouvoir, l'argent, comme notre désir de rompre avec les faux-semblants pour revenir à la simplicité, à l'authenticité et à une plus grande qualité de vie ne seraient-ils pas les signes précurseurs d'une nouvelle Renaissance ?

L'histoire dépeint à tort le mouvement de la Renaissance comme un foisonnement créatif idyllique – de même que les hommes de ce temps imaginaient la Grèce antique paradisiaque. Cette époque qui glorifia le génie créateur n'en fut pas moins riche de contradictions. Certains courants artistiques cohabitaient avec leurs opposés, les idées s'affrontaient parfois avec violence, tant étaient grands l'appétit de savoir et la soif de connaître. « En fin de compte, le miracle de la Renaissance », écrit Bertrand Jestaz<sup>1</sup>, « est que l'art ait résisté à tant de science ». Reste que les plus belles créations naissent de tensions entre une aspiration à un idéal et des contraintes quotidiennes (que notre époque ne nous épargne pas), entre le poids du collectif et le désir d'expression individuelle.

Réflexion sur les grandes évolutions dans la vie des entreprises, ce livre s'est enrichi de l'observation attentive des comportements des personnes dans les organisations et de l'écoute de très nombreux responsables d'entreprise. Ses dix chapitres sont comme les mesures indissociables d'une nouvelle partition sur le thème majeur du *manager intuitif*. Ils ont été composés à l'intention d'un public d'hommes et de femmes disposés à vivre pleinement tout leur potentiel, pour développer la vitalité de leur organisation et guider leurs équipes vers le succès à travers un apprentissage permanent.

NDA : les travaux et publications des auteurs cités dans ce livre sont répertoriés dans la bibliographie par chapitre placée en fin d'ouvrage.

---

1. *L'Art de la Renaissance*, Éditions Mazenod.



---

## GAGNER LES CINQ CROISADES

**I**l est difficile d'espérer tenir sa place sur l'échiquier mondial – et même local – sans déployer des efforts gigantesques. Les entreprises de pointe l'ont bien compris, elles qui ont engagé avec force, depuis de longues années déjà, de véritables croisades. Pourquoi « croisades » et non simplement « batailles » ou « défis » ? Parce qu'une croisade est un combat d'un type particulier. D'abord elle dure longtemps, et lorsque l'on s'y engage, c'est sans l'assurance d'atteindre un jour son but. Ensuite, parce qu'elle requiert une ferveur que seule une foi vissée au ventre peut octroyer. Enfin, parce qu'elle impose des sacrifices collectifs importants, non seulement à tous les chevaliers mais aussi aux équipes d'intendance et aux familles des croisés.

Les croisades de l'entreprise d'aujourd'hui sont au nombre de cinq : la qualité, le service, la réduction des coûts, la vitesse et le développement des compétences. La plupart des organisations dynamiques mobilisent leurs efforts sur plusieurs sinon l'ensemble de ces opérations de grande envergure. L'enjeu est de croître, conquérir de nouveaux marchés et pour certaines entreprises tout simplement survivre. Pour cela, tous les efforts se justifient.

### LE SACRE DE LA PERFORMANCE

De la simple fierté du travail accompli d'autrefois à l'impératif de productivité, puis l'exhortation à l'excellence et maintenant l'urgence d'être encore plus compétitif, l'exigence ne fait que monter. Comme à la guerre ou dans le sport, ce ne sont pas les efforts qui comptent, c'est le résultat. Dans les mentalités et les discours, la performance règne en maître incontesté. Petites ou grandes, toutes les entreprises sont concernées.

## Sous la bannière de la qualité

Depuis les premiers cercles de qualité jusqu'aux derniers progrès du Management de la Qualité Totale (TQM), le parcours est conséquent. Néanmoins le voyage n'est pas achevé : les croisades sont bel et bien des actions de longue haleine. La leçon nous arrive d'abord du Japon, qui perçoit dans les approches de l'américain Edward Deming<sup>1</sup> de quoi revitaliser son industrie.

L'Occident impressionné se glisse dans la mouvance : les « *14 principes de Deming* » (voir encadré p. 8) deviennent la Bible inspirant bien des transformations d'entreprises. Les industriels sont les premiers à s'engager dans cette quête, vite synonyme de sérieux et de professionnalisme.

Sous la bannière de la qualité, tous les processus industriels sont passés au crible : approvisionnement, production, distribution, relations avec les clients, partenaires et sous-traitants, et bien sûr maintenance de l'outil industriel et animation des équipes. Les usines se réorganisent pour mettre en place un fonctionnement en continu et des méthodes de « juste-à-temps ».

Partout les initiatives fleurissent même si les approches se ressemblent : rechercher le zéro défaut, éviter les rebus ou pièces défectueuses, faire la chasse au gaspillage, éliminer les redondances, optimiser l'utilisation des ressources (y compris le temps), bref, mettre au point des fonctionnements fiables et des méthodes qui garantissent la qualité de ce que l'on produit. La qualité totale doit se retrouver dans toutes les facettes de l'organisation, tous ses processus et bien sûr dans le management.

Soucieuses d'assurer leur avenir, la plupart des entreprises se font certifier : contrainte des normes bien sûr, mais immense satisfaction de recevoir son label. Bien vite la qualité totale ne se cantonne plus aux secteurs industriels. Elle s'étend aux activités de service. L'enjeu se corse car, dans les services, *la qualité n'est pas industrialisable*. Elle est produite tous les jours et à chaque instant par les personnes en relation directe avec le client. On se rapproche davantage de l'artisanat que des logiques de production en série. Bien sûr, il faut se doter de bonnes méthodes, mais celles-ci n'auront aucune puissance sans une écoute attentive des besoins du client, une compréhension de ce qu'il veut, un souci de réponse efficace et personnalisée à ses attentes.

---

1. Voir bibliographie E. Deming.

Si une chaîne a la solidité de son maillon le plus faible, dans les services, la qualité repose sur chaque collaborateur, son professionnalisme et son bon vouloir. Ce constat vaut aussi bien pour les personnes en contact direct avec le client que pour toutes les relations fournisseur-client au sein de l'entreprise. La croisade de la qualité s'exerce aussi dans les services internes : finances, achats, ressources humaines, systèmes d'informations, sécurité, communication... aucune activité de l'entreprise n'est exemptée de cet effort.

Pourtant le chemin est encore long, car il ne s'agit plus seulement de remettre à plat les processus ou de mesurer statistiquement des performances, il faut répandre dans toute l'entreprise un nouvel état d'esprit. Des approches comme la méthode Six Sigma séduisent, parce qu'elles développent une façon de pensée commune et une exigence de résultats dans toute l'organisation. Inspirés par la recherche de la perfection, les projets sont passés au crible d'une analyse rigoureuse et de données chiffrées toujours plus précises, non seulement pour améliorer la satisfaction des clients mais aussi pour réduire les coûts.

Mais ne nous leurrions pas, malgré ses résultats, la qualité totale ne réunit pas que des adeptes. Sans être en désaccord sur les intentions profondes de cette approche, certains managers sont bien conscients du revers de la médaille : lourdeur des procédures, contrainte des certifications, rigueur de l'arsenal méthodologique, priorités fréquemment données au respect des règles au détriment de l'innovation, et pour certaines entreprises quantité de temps investi dans la course aux distinctions honorifiques (Prix de la qualité, Concours de la meilleure usine, « Malcom Baldrige Award »...). Lorsque la compétitivité passait par la rationalisation des tâches et l'amélioration des processus, la qualité régnait en maître. Quand la croissance exige aujourd'hui innovation et rapidité d'action, la qualité souffre un peu de son image procédurière. Peut-être est-il temps de se dégager des représentations forgées pendant la grande époque industrielle, et revenir à la philosophie d'origine. Dans les « 14 principes de Deming » par exemple, ce n'est pas l'obsession des procédures qui domine, mais bien le leadership et la passion collective pour la qualité.

La croisade de la qualité a encore de beaux jours devant elle, même si l'avenir lui attribue d'autres noms et élargit sa panoplie de méthodes. Car cette concentration sur la satisfaction du client ne semble pas près de s'estomper.

Pour le manager, cela signifie rechercher l'excellence dans tous les domaines, aussi bien produits que relations ; viser haut et donner chaque jour le meilleur de lui-même, dans son domaine de compétence comme dans l'animation de ses équipes. Sans oublier cette vérité : plus les objectifs sont ambitieux, plus l'exemplarité du manager pèse dans la balance. Exiger beaucoup ne se justifie que si l'on donne l'exemple.

Deuxième vérité : les résultats s'obtiennent autant par la qualité des produits et leur commercialisation que par la qualité des relations. Nos collaborateurs nous décerneraient-ils le prix de la qualité pour nos comportements dans l'entreprise et plus particulièrement notre attitude à leur égard ?

#### **LES 14 PRINCIPES DE DEMING**

1. Se donner avec détermination l'objectif d'améliorer les produits et les services, afin de devenir compétitif, rester présent sur le marché et créer des emplois.
2. Adopter cette nouvelle philosophie. Nous sommes dans une ère économique nouvelle. Le management occidental doit être attentif à ce défi, prendre ses responsabilités, et conduire le changement.
3. Cesser de s'appuyer sur les contrôles pour obtenir de la qualité. Éliminer le besoin de contrôle systématique en produisant de la qualité à la source.
4. En finir avec la politique d'achat au moins-disant. Minimiser plutôt le coût total. Aller vers un fournisseur unique pour chaque article, sur la base d'une relation à long terme loyale et confiante.
5. Améliorer constamment le système de production et de service afin d'améliorer la qualité et la productivité, et par là, réduire les coûts en permanence.
6. Instituer et encourager la formation professionnelle dans l'entreprise.
7. Améliorer le leadership, pour aider les personnes et les machines à mieux travailler. Hausser le niveau de management de la Direction générale et de l'encadrement.
8. Chasser la crainte afin que chacun puisse travailler plus efficacement pour l'entreprise.
9. Renverser les barrières interservices. R&D, méthodes, ventes et fabrication doivent travailler en équipe pour anticiper les problèmes de production et d'utilisation des biens et des services.

.../...

.../...

10. Éliminer les slogans, les exhortations et les objectifs qui demandent au personnel d'atteindre le zéro défaut ou de nouveaux seuils de productivité. Ces exhortations ne font que créer des tensions car la plupart des causes de non-qualité et de faible productivité viennent du système et ne sont donc pas dans le registre de pouvoir des salariés.

11. Éliminer les standards et quotas de production dans les ateliers. Éliminer le management par les chiffres. Remplacer tout cela par du leadership.

12. Supprimer les obstacles qui privent les ouvriers du droit à la fierté de leur travail. La responsabilité de l'encadrement doit s'exercer sur la qualité et non plus sur de simples chiffres. Supprimer les barrières qui privent les managers de la fierté de leur savoir-faire. Conséquence parmi d'autres, abolir le classement annuel au mérite et le management par objectifs.

13. Instituer un programme énergique de formation et de développement des personnes.

14. Faire en sorte que chacun dans l'entreprise contribue à l'effort de transformation. La transformation est l'affaire de tous.

Source : D'après « Out of the crisis » d'Edward Deming – Traduction française.

## Du client-roi au client chouchouté

Plus aucune organisation ne prétend vendre uniquement des produits. Même si son activité principale relève du registre industriel, comme par exemple produire des voitures, l'entreprise propose en fait un service complet, à l'intérieur duquel se trouve la livraison d'un véhicule. La plupart des constructeurs automobiles proposent ainsi un financement, des garanties après-vente, des assurances, des services d'entretien et de réparation, des possibilités de location de toutes sortes, des partenariats dans le domaine du voyage et des loisirs, et bien sûr pour les entreprises, la gestion complète de leur parc automobile. Autre exemple : vous choisissez un téléphone portable. En fait vous achetez un terminal de poche, mais aussi un bouquet de services, un suivi de vos besoins, une réponse personnalisée à l'évolution de votre style de vie. Vous entrez dans une grande surface de bricolage ? Les vendeurs vous proposent d'étudier avec vous votre projet d'aménagement de la maison ou du jardin et vous font bénéficier si vous le souhaitez, d'un service de travaux à domicile, de conseils de décoration ou encore de formations aux multiples techniques de bricolage et d'expression créatrice...

Dans toutes les entreprises dynamiques, la croisade du service est largement engagée. Déjà de nombreuses étapes ont été franchies. De la simple satisfaction-client, nous sommes passés à *l'enchantement du client* en allant au-delà des besoins de ce dernier au point de le combler et de le ravir. Tout cela n'est pas un artifice déconnecté des affaires, le but est bien de le fidéliser. Chacun sait qu'il est plus onéreux de « recruter » de nouveaux clients que de fidéliser les clients déjà acquis à la marque ou à l'enseigne, en tentant d'étendre la palette et le volume de leurs achats.

Les entreprises multiplient donc leurs efforts pour approfondir la connaissance de leurs clients, déceler leurs besoins et mieux répondre à leurs aspirations. Elles mettent en œuvre des moyens élaborés pour mesurer leur degré de satisfaction. Elles se dotent de bases de données relationnelles de plus en plus sophistiquées. Elles placent le client au centre de l'entreprise, parfois en allant jusqu'à « inverser la pyramide ». Dans la plupart des cas, il s'agit davantage d'une métaphore que d'une réalité, mais le ton est donné. Le vrai patron, c'est le client et toute personne a comme priorité de *servir le client final ou quelqu'un qui le sert*. Évidemment, tout n'est pas si simple. Car pour la plupart de nos contemporains, il est plus noble de satisfaire un client externe que de servir un collaborateur d'une autre division de l'entreprise.

Chacun comprend bien intellectuellement la notion de client interne, mais les ressentis parlent plus fort : entre service et servilité, il n'y a qu'un pas. Or personne ne veut se retrouver à la botte du département voisin. L'entreprise parle de devenir de vrais « *business partners* » les uns pour les autres et de collaborer activement à la pleine satisfaction de ses clients internes, mais la transformation est lente. C'est humiliant d'être le domestique des autres ! Ancien état d'esprit, manque de maturité ou compréhension étroite de son rôle ? Un peu de tout cela sans doute, le temps que les mentalités évoluent... Malgré ces quelques difficultés de parcours, la croisade du service se poursuit et prend de l'ampleur.

Effectivement, les entreprises qui opèrent sur des marchés extrêmement compétitifs visent encore plus loin : elles veulent proposer au client une *expérience inoubliable*. Cette performance n'est possible que si l'entreprise possède déjà une grande maîtrise de *l'intimité avec le client*. Cet art d'être aux petits soins pour chacun de ses clients repose en effet sur des bases de données très bien renseignées, un management efficace de la relation client (CRM ou *Customer Relationship Management*), un partage de l'information par tous et une forte responsabilisation des collaborateurs.

Mais la satisfaction totale du client ne s'obtient pas uniquement par des méthodes, aussi élaborées soient-elles. Elle est le produit d'une collaboration étroite entre toutes les parties prenantes et nécessite donc des personnes flexibles, ouvertes sur autrui et douées d'un grand talent de coopération. Alors seulement, on peut espérer hausser la barre d'un cran. À l'instar des croisières, clubs de vacances ou parcs d'attractions, cette fois on ne vend pas un produit, ni même un service, on offre au consommateur une « expérience unique, irremplaçable », qui enchante les différentes dimensions de son être. En rentrant chez lui, il n'a plus qu'une envie : renouveler l'expérience, et bien sûr inciter ses amis à venir le rejoindre dans ce nouvel Éden du bonheur client.

Toutes les entreprises n'atteignent pas ce niveau d'excellence. Entre cette quête d'absolu et la réalité de tous les jours, il reste d'importantes marges d'amélioration. Parfois en tant que client, n'éprouve-t-on pas que la croisade du service n'en est – chez certains – qu'à ses balbutiements ?

Quoi qu'il en soit, le client prend une place et un pouvoir grandissant dans le système économique. Comme il a généralement le choix entre plusieurs fournisseurs, il devient plus exigeant. Il n'hésite pas à acheter chez le concurrent quand son intérêt lui semble mieux défendu ailleurs. Il intervient davantage en amont dans les processus industriels, à la fois pour préciser les particularités du produit qu'il souhaite et pour suivre la réalisation du service demandé. Il exige un haut degré de qualité et de fiabilité. Il négocie sur tout, sachant qu'il peut se fournir ailleurs si son interlocuteur se montre trop rigide. Ce n'est plus le producteur ou l'offreur de services qui dicte la loi, c'est le marché. Et ne croyez plus qu'il ne soit pas au courant ! Avec l'avalanche médiatique et la richesse des informations fournies par internet, il vous annonce avant vos dirigeants, les nouveautés sorties dans votre domaine.

De toute évidence, la croisade du service est engagée pour longtemps. L'entreprise qui n'a pas le souci de se distinguer sans cesse de ses concurrents en « chouchoutant ses clients » peut craindre pour son avenir !

Dans sa forme avancée, cette croisade pose d'ailleurs aux équipes de direction de sérieux soucis. Car si la satisfaction du client relève de la qualité des méthodes de travail, de l'excellence des systèmes d'information, et du professionnalisme des personnes, « l'enchancement du client » est beaucoup plus exigeant. Il suppose des collaborateurs chaleureux, capables d'initiatives, et particulièrement innovants. Quant à « l'expérience inoubliable », elle nécessite carrément une autre race de personnes :

naturellement généreuses, fières d'être au service d'autrui, capables de tenir leur place avec simplicité dans un travail collectif, heureuses de coopérer avec d'autres sans revendiquer de gloire personnelle. Bref, des personnes extrêmement ouvertes du cœur, très bien formées professionnellement, fortement responsables et émotionnellement mûres.

La maturité émotionnelle consiste à se sentir solide sur ses deux jambes au point de dépasser le stade du besoin : besoin de pouvoir, de reconnaissance, d'admiration, de compétition, de contrôle, de certitude. Besoin d'avoir raison, d'être traité de façon privilégiée, de faire bonne impression, de se venger d'un affront... la liste serait longue.

Nos entreprises comptent-elles beaucoup de collaborateurs « émotionnellement mûrs » ? Et lorsqu'elles en possèdent, savent-elles s'appuyer sur eux en leur confiant des responsabilités ? Si elles n'en possèdent qu'un petit nombre, sont-elles conscientes de la nécessité d'en recruter d'autres ? Certaines compétences – notamment dans ce domaine du service – ne s'acquièrent ni par la formation, ni par l'expérience, mais par la transformation personnelle.

Encore faut-il, bien sûr, des responsables d'équipe qui montrent l'exemple par leur attitude de service. Pour le manager, cela signifie :

- Faire preuve d'ouverture aux autres, de générosité naturelle au point de donner envie de faire de même (mimétisme).
- Écouter avec attention pour capter les vraies attentes des clients.
- Savoir créer un climat de confiance pour aider ses équipes à travailler ensemble dans une bonne atmosphère, saine et efficace.

Les entreprises qui visent la *customer intimacy* ou la *total customer experience* pour reprendre les expressions américaines, ont choisi une croisade bien difficile. Si elles n'atteignent pas Jérusalem, reste une alternative : ramener leurs ambitions à la poursuite plus modeste de la « satisfaction client ». C'est peut-être moins glorieux, mais certainement plus réaliste !

### **L'obsession des coûts**

Rien ne sert de poursuivre l'excellence dans les domaines de la qualité et du service si c'est pour perdre la bataille des coûts. Effectivement la tentation est grande de penser que pour s'améliorer il faut davantage de moyens. Mais cette approche est dangereuse car le client veille sur ses deniers. Il accepte de payer le juste prix, pas plus, c'est-à-dire souvent un

montant inférieur à celui que le vendeur estime normal. Le seul moyen de s'en sortir est de proposer une palette de services à haute valeur ajoutée et des innovations séduisantes qui démarquent l'entreprise de ses concurrents. Bref, la solution est de disposer d'une offre tellement attirante et unique que les autres prétendants sur le même marché ne peuvent l'égaliser.

Malgré cette tentative de sortie par le haut, la course à la productivité se poursuit. En période de crise économique, on comprend facilement que les difficultés financières imposent des sacrifices. Les entreprises serrent leurs budgets, contrôlent leurs dépenses, font la chasse au gaspillage, surveillent leurs investissements. Mais lorsque la croissance reprend, on se demande pourquoi une telle austérité se perpétue. Tout simplement parce que la réduction des coûts s'impose comme une croisade permanente. L'entreprise évolue dorénavant entre deux logiques contradictoires : la pression du client, qui exige toujours davantage de qualité pour un prix plus modique, et l'exigence des actionnaires qui veulent davantage de profit. Entre ces deux contraintes, les marges de manœuvres sont faibles. Elles résident à la fois dans la course à la productivité et dans l'innovation. Quelle que soit la philosophie de l'entreprise, la maîtrise des coûts restera donc au centre du dispositif : à la fois pour maintenir une bonne compétitivité et pour se doter des moyens d'investir et d'innover.

Le jeu économique mondial nous propulse résolument dans cette direction. Effectivement, il existera toujours parmi les pays émergents une nation prête à faire des sacrifices importants pour accéder à la « cour des grands ». Si l'Europe occidentale accepte de travailler 1 500 à 1 700 heures par an, ces pays-là ne rechignent pas devant 2 400 ou 2 600 heures de labeur annuel. Les salariés touchent des rémunérations faibles, sans nos couvertures sociales. Allons-nous leur imposer nos logiques économiques ? Non, leurs systèmes et leurs cultures sont différents des nôtres. Leur motivation les pousse à fournir les efforts nécessaires pour fabriquer progressivement des produits de qualité à des prix défiant toute concurrence. Le Japon a joué ce rôle à l'égard de l'Occident, mais il s'est fait lui-même talonner par la Corée du Sud et les autres « Dragons ». De nouveaux « challengers » entrent en scène (notamment la Chine, l'Inde, le Brésil, l'Afrique du Sud...) et sont prêts à tout pour accéder à leur tour au niveau de vie « insolent » des pays industrialisés.

L'histoire ne s'arrête pas là. Par le biais de la mondialisation des échanges et l'essor d'internet, ils pourront comme toute entreprise répondre à des appels d'offres importants, saisir des opportunités

commerciales, offrir leurs produits et services aux quatre coins de la planète. Ira-t-on leur expliquer que ce n'est pas juste, que le duel est inégal, ou que leur coût du travail est nettement inférieur au nôtre ? Non. Il faudra nous démarquer dans notre registre de compétence. C'est pourquoi l'innovation et la création de valeur restent nos meilleurs atouts. Mais ils ne porteront durablement leurs fruits que si nous poursuivons simultanément et avec courage la croisade de la réduction des coûts.

Pour le manager, cet impératif signifie tout d'abord se montrer bon gestionnaire et non seulement développeur d'affaires, intrapreneur ou animateur d'équipe. Ensuite, il lui faut transmettre ce souci de la rentabilité, de la diminution des coûts et de la création de valeur à ses équipes. Pas facile quand on a plutôt des dispositions pour les avancées techniques, les initiatives commerciales, ou que l'on cultive dans sa tête des dizaines de projets nécessitant des investissements ! Et pourtant, l'art du manager se cache derrière ce talent : savoir faire le maximum malgré les contraintes ou dans une enveloppe de moyens limités. À l'image du très bon joueur de cartes qui tire parti au mieux d'une donne défavorable au lieu de se plaindre du mauvais sort. Le joueur talentueux optimise en permanence ce qu'il a. Dans l'organisation contemporaine, non seulement il faut savoir faire mieux avec moins, mais il faut aussi « délivrer » plus vite. Il n'y a point de répit pour les héros.

### **Le temps, c'est de l'argent**

Effectivement, la croisade de la vitesse s'ajoute aux trois défis précédents. La rapidité devient un ingrédient déterminant du succès. D'une part pour devancer ses concurrents, d'autre part pour séduire ses clients. Au point que certaines sociétés ont transformé cet atout en garantie. Livraison de repas à domicile en 30 minutes, dépannage électroménager dans la journée, commande par internet livré en « 24 heures chrono », au-delà de ces promesses tournées en avantages marketing ou en chartes d'engagements vis-à-vis des clients, une croisade de grande ampleur est engagée. Toutes les méthodes sont bonnes pour diminuer les cycles de temps, éliminer les doublons, éviter les temps d'attente du client, limiter le nombre de manipulations des produits, réduire le temps de stockage, faire disparaître les goulets d'étranglements, fluidifier les échanges...

En raisonnant sur la chaîne complète de valeur ajoutée, les entreprises et leurs partenaires arrivent à de substantielles économies. Les activités chronophages qui n'ajoutent pas de valeur sont tout simplement éliminées. Peter Drücker, consultant américain renommé, suggérait de passer au crible les tâches régulièrement accomplies par l'entreprise. Et pour chacune d'elle au lieu de se demander « À quoi sert cette tâche ? », préférer la question : « Si on arrêta de faire cette tâche, les conséquences seraient-elles dramatiques ? » Car nous trouvons toujours des justifications pour ce que nous avons l'habitude de faire. Mais cette somme de routines ne crée pas forcément de valeur.

Évidemment Peter Drücker précisait de faire cet exercice en groupe, pour que toutes les personnes concernées par le système en cause puissent donner leur point de vue et accepter l'élimination de l'inutile. Malheureusement ce détail est souvent omis. Nombreux sont les services qui décident de se réinventer à leur manière, en arrêtant de faire des tâches qui ne leur apportent rien, sans évaluer les conséquences de leurs décisions sur les autres parties prenantes. On croit parfois gagner du temps ou optimiser un fonctionnement, mais on déplace seulement la difficulté chez le voisin...

Dans les entreprises de pointe, la croisade de la vitesse prend souvent trois formes :

- **Diminuer les cycles de temps**, grâce à une réflexion menée avec les partenaires et principaux services concernés par un procédé de fabrication, de livraison, de traitement administratif, etc. On tente de travailler en juste-à-temps avec ses fournisseurs et sous-traitants. On réinvente sa logistique. On met en place des systèmes de gestion intégrés pour qu'une information saisie ne le soit jamais deux fois et que tout le monde puisse accéder aux données enregistrées. Avez-vous remarqué comme il est énervant pour un patient, par exemple, d'entrer pour des soins dans un hôpital et de se voir demander des dizaines d'informations souvent redondantes par chaque nouvelle personne qui le prend en charge ? Même scénario lorsque nous appelons le service après-vente d'une société pour raconter notre problème et que nous sommes transférés d'interlocuteur en interlocuteur. Aujourd'hui la personne professionnelle qui vous accueille dans un centre d'appel ou une plateforme de services vous demande votre identification et voit immédiatement sur l'écran de son ordinateur votre historique client. Elle peut consulter la totalité de votre dossier tout en vous écoutant et

vous oriente très vite vers la meilleure solution. Sans cet accès direct à l'information, elle ne peut faire preuve d'une telle efficacité.

La bataille du temps conduit souvent à une refonte significative des systèmes d'information pour que chaque acteur de la chaîne puisse décider à son niveau grâce aux informations utiles. Certaines entreprises alignent leurs outils de gestion avec ceux de leurs fournisseurs et sous-traitants, par exemple pour que les mouvements de sortie de stock d'un côté soient automatiquement enregistrés en entrée de l'autre côté : le mot d'ordre est d'optimiser toutes les actions effectuées aux interfaces. D'autres sociétés vont jusqu'à partager leurs prévisions de production à moyen terme avec leurs meilleurs partenaires, pour que ces derniers puissent de leur côté optimiser leur production et leur service en tenant compte des chiffres réels projetés plutôt que d'hypothèses aléatoires. Au lieu d'avoir 150 fournisseurs ou sous-traitants, l'entreprise n'en retient peut-être que 30, mais avec ceux-là la collaboration devient très étroite.

- **Innover plus vite afin de conforter son avantage concurrentiel.** Les entreprises repensent leur organisation pour accélérer le rythme de mise sur le marché des nouveaux produits. Apparaissent par exemple des méthodes radicalement nouvelles pour que la R&D soit davantage au contact du consommateur final et capte ses attentes. Les équipes de développement, de fabrication, et de marketing travaillent ensemble dès l'amont des processus. La séquence classique Recherche/Développement, Prototypes, Tests, Améliorations, Marketing et Mise sur le marché est abandonnée, au profit d'équipes-projets fonctionnant davantage en collaboration et enrichissement mutuel. Pour une entreprise, gagner quelques mois sur le « *time-to-market* », ce fameux temps nécessaire entre la conception d'un produit et sa mise sur le marché est un enjeu vital. Cela vaut bien quelques efforts d'imagination et d'organisation. C'est pour cette raison (autant que pour des considérations financières) que fleurissent de nombreuses formes de partenariats : joint-venture, co-design, co-développement, co-production ou alliances sur certaines parties de la fabrication, co-marketing...
- **Développer une « culture de la vitesse ».** Bien évidemment ces transformations radicales de la façon de travailler supposent un changement de culture : les personnes ont-elles envie d'aller plus vite, d'accélérer les fonctionnements internes, de servir plus rapidement le client ? Si la vitesse n'est pas instaurée en valeur opérationnelle dans l'entreprise, les efforts resteront vains, le « *juste à temps* » se transformant en « *juste trop* »

*tard* ». Il y aura toujours quelque part des salariés qui n'auront pas envie de monter dans le train de la vitesse, surtout s'ils n'en voient pas les avantages et en évaluent fort bien les inconvénients. La culture de la vitesse est souvent portée par un patron impatient, obsédé par le temps et pressé de réaliser des performances ambitieuses. Mais s'il veut réussir, il faut que ses slogans soient relayés dans toute l'organisation et déclinés en méthodes. Jack Welch, l'ancien patron mythique de General Electric était connu pour être un homme pressé. Il a vulgarisé la formule désormais célèbre : « Nous devons savoir réparer la roue tout en conduisant la voiture ». Mais un large éventail de méthodes de collaboration doit étayer ce slogan pour qu'il devienne réalité à l'intérieur de l'organisation. L'intention sans la maturité organisationnelle ne donne aucun résultat. Dans des approches de ce genre, exigeantes et ambitieuses, les conditions du succès sont multiples. Les méthodes déployées pour atteindre l'objectif de vitesse sont-elles en accord avec l'intention énoncée ; les priorités de l'entreprise sont-elles suffisamment claires pour qu'un autre objectif ne vienne pas cannibaliser les efforts portés sur le nouveau projet ; les compétences sont-elles réunies pour réussir dans un tel délai ; les processus de prise de décision rapide et d'arbitrage sont-ils maîtrisés ; enfin, la direction et les managers donnent-ils l'exemple et soutiennent-ils les efforts de ceux qui sont engagés dans l'action ? Sans cette limpidité sur la stratégie et les moyens dédiés à l'atteinte de l'objectif, les harangues sur la course au temps ne font que créer un climat de stress et d'insécurité. Or chacun sait que le management par la menace ou la peur ne produit jamais les meilleures innovations.

En parallèle de ces grandes opérations flamboyantes, il existe bien sûr toute la gamme des actions classiques permettant d'optimiser le temps :

- Réunir toutes les parties prenantes dès le démarrage d'un projet.
- Construire des systèmes d'information largement accessibles afin que chacun dispose en temps réel de toutes les données nécessaires à la prise de décision.
- Standardiser les tâches pour ne pas réinventer chaque fois les procédés.
- Constituer des bases de données de bonnes pratiques ou des réseaux d'échanges d'expériences pour que les connaissances des uns profitent aux autres.

- Rendre le client davantage présent dans l'entreprise. Enregistrer sur vidéo ses réactions, ses espérances, ses frustrations, ses exigences. Diffuser à tous ses attentes et ses besoins pour sensibiliser les personnes à la nécessité de travailler différemment.
- Multiplier les occasions de travail en commun avec les partenaires extérieurs ou les interlocuteurs internes (dans une relation fournisseur-client) afin de concevoir ensemble des solutions innovantes.

Plus personne ne peut optimiser le temps tout seul. La croisade de la vitesse se gagne aujourd'hui par le biais de la collaboration et de la co-création. Pour le manager, cette exigence suppose de promouvoir auprès de ses collaborateurs la coopération avec les autres équipes qui se trouvent aux interfaces des activités de son service. Plus de *village gaulois* qui tienne, plus de travail autonome à l'intérieur de son périmètre en disant « Que les autres se débrouillent ! » Car pour gagner la bataille du temps, chacun doit participer à une sorte de gigantesque relais collectif. Chaque joueur de l'entreprise court avec le témoin en main ou bien encourage et soutient activement ceux qui se trouvent dans le feu de l'action. La bataille de la vitesse est sans frontière, sans clan, sans bannière. La synergie est son royaume.

### **Le fer de lance des compétences**

Il ne suffit pas d'être rapide, encore faut-il sans cesse s'améliorer. Fini le temps où l'on obtenait un diplôme, le reste s'acquérant ensuite par l'expérience. Le monde change trop rapidement pour que l'on puisse se reposer sur ses lauriers. La croisade du développement permanent des compétences s'élève au rang de priorité majeure dans presque toutes les entreprises, petites ou grandes. Existe-t-il des métiers exempts de perfectionnement continu ou de mise à jour de leur savoir-faire ? Non, car les techniques évoluent à une vitesse vertigineuse. L'informaticien, l'agriculteur, le pharmacien, tout comme le financier ou l'expert en droit européen sont obligés de s'adapter sans cesse. Plus l'activité se situe dans un secteur en mutation et proche du consommateur final, plus l'obligation est grande de se réinventer fréquemment, à un rythme plus rapide même que celui de son industrie ou son marché. Les services sur internet ou la téléphonie mobile en sont des exemples frappants. Sont concernées également toutes les entreprises qui changent de métier ou se métamorphosent. Certaines se transforment en achetant des sociétés qui

possèdent les savoir-faire qu'elles visent, d'autres engagent en interne un gigantesque travail de développement des compétences et de formation aux nouveaux métiers. Les deux logiques n'étant pas incompatibles, elles se cumulent fréquemment.

Pour mener cette croisade des compétences, un vaste arsenal de moyens est mobilisé : la gestion prévisionnelle des compétences et la formation bien sûr, mais aussi le partage d'expériences, le tutorat, le parrainage, la mobilité interne, l'accroissement des responsabilités, la polyvalence, les bases de données de *knowledge management*, le transfert de compétences intergénérationnel (des seniors vers les juniors pour des savoir-faire nécessitant expérience et mémoire d'entreprise, mais aussi dans le sens inverse sur d'autres sujets comme la créativité ou les technologies nouvelles).

Sans cesse le même souci revient : mettre la bonne personne à la bonne place partout dans la structure. La formation se transforme en allié opérationnel de la performance. C'est l'efficacité professionnelle qui prime. L'entreprise apprenante n'est plus un slogan de marketing mais une nécessité vitale pour les organisations. Malgré l'incertitude, les regards se tournent vers le futur pour planifier et anticiper : l'entreprise s'interroge sur les compétences dont elle aura besoin dans trois ou cinq ans. Elle prépare des passerelles entre les métiers pour orienter son personnel vers les activités à forte croissance. Elle raisonne employabilité des collaborateurs, mobilité, et redéploiements internes. Elle bâtit des systèmes élaborés pour détecter ses « hauts potentiels » et les accompagner. Elle met l'accent sur les compétences managériales, le leadership, la compréhension de la stratégie, la gestion de projet, la collaboration entre les cultures. Les petites entreprises ne sont pas de reste dans cette croisade des compétences. Être à la pointe et s'y maintenir est un impératif pour innover, croître, avancer plus vite que les autres, et favoriser ainsi l'essor de son entreprise. Sur certains marchés très concurrentiels et à forte croissance, les entreprises se livrent une bataille sans merci pour attirer les meilleurs et les fidéliser.

Mais attention, la donne a changé. Pour attirer les meilleurs il ne suffit plus de pouvoir les payer mieux qu'ailleurs. Il s'agit de convaincre autour d'un projet, de séduire par une culture d'entreprise et un style de management, et surtout d'offrir des possibilités d'apprendre encore davantage, de progresser en autonomie et responsabilité et d'élargir ses compétences. On aura beau débaucher les meilleurs éléments chez les concurrents, les précieuses recrues ne resteront fidèles que si l'aventure les séduit et main-

tient leur enthousiasme sur la durée. Sacré défi pour la plupart des entreprises !

Évidemment, cette course à la compétence fait réfléchir. Allons-nous créer un monde de plus en plus inégal, où les éduqués qui ont l'occasion d'entretenir leurs compétences – et qui savent comment s'y prendre – font la course en tête pendant que les autres traînent ? Cette exigence professionnelle grandissante sur un marché mondial de la compétence va-t-il accroître le nombre d'exclus ? Et si oui quel est le rôle des entreprises et la responsabilité de chacun pour qu'il en soit autrement ? Déjà certaines entreprises affichent leur philosophie de manière forte en disant « Nous ne laissons personne sur le bord du chemin ». À l'heure des mutations profondes de notre économie, chaque manager est placé face à ses choix. Dans chaque décision prise pour aider un collaborateur à évoluer, le changer d'activité, accroître ses responsabilités ou mieux partager l'information pour qu'il apprenne davantage, le responsable prend parti : pour ou contre une société à deux vitesses. Il est toujours tentant de dire « Nous n'avons pas en interne les compétences recherchées, il faut recruter à l'extérieur » ou bien « Licencions cette année pour économiser des coûts et nous réembaucherons plus tard ». Car *chaque acte compte*, chaque solution de facilité adoptée a des répercussions. Ce sont nos actions d'aujourd'hui qui créent le monde de demain.

### **Les grands défis transverses**

En parallèle de ces cinq croisades, d'autres grandes batailles porteuses d'enjeux majeurs occupent les esprits : la transformation des systèmes d'information, les décisions d'externalisation ou non de certaines activités, la course aux technologies de pointe, l'optimisation des réseaux internet, l'innovation, la mise en place de projets collaboratifs, l'art d'attirer des capitaux...

Ces mobilisations titanesques ressemblent fort à des croisades, bien qu'elles n'en soient pas. Elles constituent plutôt des efforts transverses, permettant de réussir les cinq croisades. La qualité ou la vitesse ne peuvent progresser sans l'aide des technologies nouvelles. Le service client ne peut donner sa pleine mesure sans une logistique impeccable et des bases de données finement renseignées autorisant la communication personnalisée et les échanges interactifs. La réduction des coûts ou le développement des compétences exige des outils informatiques élaborés. Quant à l'innovation ou au travail en équipe, ils sont nécessaires dans tous les registres : autant

pour fournir la qualité et les services de demain que pour réinventer les méthodes de travail et découvrir de nouveaux modèles de croissance.

Si les croisades représentent des concentrations majeures, à la poursuite de buts longs termes vitaux pour l'entreprise, les autres efforts sont davantage des moyens d'atteindre ces grands desseins. Il est vrai qu'au milieu de tant de priorités – les cinq croisades et les efforts transverses adjacents – l'entreprise qui veut rester dans le peloton des leaders ne sait plus où donner de la tête ! Bien souvent les équipes dirigeantes privilégient deux ou trois croisades et concentrent les efforts collectifs sur ces quelques domaines d'excellence afin de mieux se démarquer.

## LE TALON D'ACHILLE DES ENTREPRISES

La poursuite de l'excellence n'est pas de tout repos, elle s'apparente à l'entraînement sans concession des champions. Pour mettre tous les atouts de leur côté, certaines entreprises adoptent un comportement de sélectionneur d'équipe sportive : acheter à l'extérieur les meilleurs éléments et éliminer régulièrement ceux qui ne font plus l'affaire. À ce jeu, un haut potentiel classé « excellent » peut être jugé décevant et indésirable en quelques mois, dès qu'il n'a plus le vent en poupe, ou pire, s'il n'est plus en odeur de sainteté auprès de la Direction générale... Une telle philosophie comporte deux erreurs : la première, c'est de croire que l'entreprise championne s'obtient en « faisant son marché » parmi des premiers de la classe ; la seconde, c'est de penser qu'une bonne équipe se constitue en éliminant les mauvais. Or même si l'on dispose de 10 personnes hors du commun dans une équipe dirigeante, il y en aura toujours une, qui sera, par moments, moins excellente que les autres. C'est alors la porte ouverte aux énervements, critiques et rejet de responsabilité sur autrui... jusqu'à ce que le système résolve ses tensions internes en éjectant le coupable. Ce dernier, pourtant, était encore il y peu de temps jugé « tout à fait exceptionnel ». La sélection élitiste – on garde les A et on élimine les C – crée inmanquablement des phénomènes de bouc émissaire. Reste à se demander si ces pratiques de jugement et d'exclusion sont compatibles avec le climat de confiance recherché, le dialogue authentique et l'engagement à l'égard de l'entreprise. Faire savoir que les « A + » sont grassement récompensés ne servira pas de moteur. On oublie peut-être que la motivation et l'esprit d'équipe ne s'achètent pas. Or ce sont deux ingrédients indispensables pour réussir les croisades.

## Points communs entre les cinq croisades

Qu'ont en commun les croisades de la qualité, du service, de la réduction des coûts, de la vitesse et des compétences ? Elles durent des décennies, certes, mais les similitudes déterminantes se trouvent ailleurs.

- **Gagner les cinq croisades requiert la participation de tous.**

Aucune croisade ne peut réussir par l'action isolée d'une fraction de l'entreprise. Imaginez une partie des collaborateurs concentrée sur la qualité et l'autre rester de marbre en disant : « Cela ne me concerne pas ». Ou bien une division engagée à fond dans la diminution des cycles de temps et les autres services lui répondant que ce n'est pas leur priorité. Les croisades se gagnent uniquement si tout le monde coopère.

- **Malheureusement, pour obtenir cette adhésion déterminante, le pouvoir hiérarchique traditionnel est impuissant.**

Les managers ont beau dire « Faites davantage de qualité » ou « Réduisez les coûts de 10 % », les personnes ne fourniront les efforts nécessaires que si elles en ont envie, et notamment si elles en comprennent la nécessité et le sens. Autrement dit, au moment le plus critique de la bataille mondiale, les dirigeants découvrent leur talon d'Achille ; les personnes n'adhèrent et ne donnent le meilleur d'elles-mêmes que si elles y consentent. Le succès grandissant des méthodes participatives – y compris dans des entreprises peu humanistes ! – montre bien qu'il est crucial d'obtenir la motivation des collaborateurs. Pas de chance, pour y parvenir le pouvoir hiérarchique est impuissant : le succès dépend en grande partie du bon vouloir de chacun. En matière de service, cette nouvelle exigence est criante : en effet, ce n'est pas en ordonnant « Enchantez-moi ces clients ! » ou « Agissez en vrais *business-partners* ! » que l'on obtient des équipes dédiées, sensibles, à l'écoute de leurs interlocuteurs et désireuses de tout faire pour les combler. Les entreprises qui affectionnent les décisions autoritaires et les employés obéissants vont devoir reconsidérer les choses. Car sans style de management incitatif et motivant, adieu tout espoir d'atteindre Jérusalem...

- **Les standards sont devenus mondiaux et la barre s'élève sans cesse.**

Quand Motorola et Allied Signal adoptent la méthode Six Sigma, les entreprises fortement engagées dans la qualité accusent le choc. La barre de l'exigence monte soudainement d'un cran. Quand les constructeurs automobiles japonais démontrent que l'on peut assembler une voiture en deux semaines, l'Occident tousse (mais finit par s'aligner). Quand certains groupes nippons parlent de mettre quelques jours à peine entre la

réception de la commande et la livraison du véhicule, l'Occident s'étrangle. Quand la Chine envahit les marchés avec toutes sortes de produits vendus à moitié prix, le monde entier se demande comment il va faire pour survivre. Rien à faire, les standards sont dorénavant mondiaux.

Le consommateur le sait bien, lui qui ne supporte plus de ne pas choisir le jour et l'heure de la livraison de sa marchandise, alors qu'il a récemment fait l'expérience d'un service de ce type chez un concurrent. « Si un autre peut le faire, vous pouvez le faire aussi » rétorque-t-il à son fournisseur. À ce jeu, l'idéal bien entendu est d'être celui qui lance la nouvelle norme, en élevant les standards de l'ensemble de la profession. C'est toujours plus stimulant d'être leader que suiveur, mais cet exercice exige un degré de performance sans compromis dans de multiples registres. De la pertinence de la vision stratégique à la capacité de se remettre en cause en passant par la limpidité des processus, la motivation des collaborateurs et l'excellence opérationnelle, un immense talent collectif doit être mobilisé. Tout le monde n'accède pas si facilement au podium des créateurs de normes !

### **Oser la sixième croisade**

L'entreprise se trouve maintenant devant une situation délicate : il est impératif pour sa croissance qu'elle gagne les cinq croisades. Mais plus elle progresse, plus le niveau d'exigence s'élève. Devant ce défi, elle est tentée de resserrer les troupes autour de directives fortes et d'impératifs imposés du sommet. Mais pas de chance : les personnes ne fournissent leur plein potentiel (qualité d'exécution, rapidité d'action, coopération entre équipes, créativité...) que si elles en ont envie. Cette situation inextricable et paradoxale donne naissance à une sixième croisade, déjà engagée dans la plupart des entreprises de pointe : la qualité du management.

Le chef traditionnel, qui du haut de sa pyramide use de son pouvoir pour en imposer aux autres, est une espèce en voie de disparition, le manager intuitif l'a bien compris. Il n'est plus question de dicter ses décisions : il faut écouter ses collaborateurs, se pencher sur leurs problèmes, établir le consensus... Espérer être obéi parce qu'on est le manager relève quasiment de l'âge préhistorique.

De plus en plus, les pyramides s'aplatissent, le nombre de niveaux hiérarchiques diminue, les frontières de l'autorité s'estompent, les définitions de fonctions deviennent plus souples. Au fonctionnement pyramidal

se substitue un fonctionnement en réseau. En contrepartie, ce flou favorise les conflits et les jeux de pouvoir, augmentant ainsi le stress et l'inquiétude. Puisqu'ils n'ont plus de titres, de galons, ou de territoire personnel pour identifier clairement leur valeur, les individus tendent à se mesurer les uns aux autres et essaient d'évaluer leur impact en discutant les décisions. C'est précisément cette évolution des structures et des mentalités qui crée le besoin de leaders. Animer correctement son entité et être un bon gestionnaire de son « business » ne suffisent plus. Dans un climat de tensions et d'incertitude accrues à l'intérieur, tandis que sur les marchés la concurrence s'intensifie toujours plus, le manager intuitif s'attache à mobiliser toutes les composantes de l'organisation afin de susciter des idées novatrices et des initiatives productrices de résultats.

Nous nous éloignons résolument du chef donneur d'ordres et contrôleur du travail accompli pour nous diriger vers un manager qui donne envie aux personnes de fournir le meilleur d'elles-mêmes. Cet animateur dans l'âme fait régner la confiance dans ses équipes et entretient chez chacun la passion du projet poursuivi ensemble. Il conduit le changement avec détermination tout en montrant un grand respect pour les personnes. Il incite fortement à la co-création. Au milieu des incertitudes, il incarne pour tous un pôle de stabilité et d'optimisme précieux qui rassure et donne envie à chacun d'aller de l'avant malgré les turbulences.

Comme le soulignait Peter Drücker, le manager commence à réaliser qu'il ne dirige plus des salariés mais qu'il anime des équipes de volontaires<sup>1</sup>. Nos collaborateurs se lèveraient-ils le matin pour venir travailler s'ils étaient bénévoles ? Savons-nous les mobiliser autour d'un projet, leur en faire partager le sens, les embarquer dans une aventure qui leur tient à cœur, développer leurs compétences ? Notre qualité de management parvient-elle à motiver aussi bien les collaborateurs permanents que les personnes affectées ponctuellement à un projet ou les intérimaires ?

Sait-on remettre en performance quelqu'un qui doute et ne semble plus au meilleur de sa forme et de son implication ? Accompagne-t-on efficacement les personnes dans le changement en développant leur maturité émotionnelle ? On le voit bien, le métier de manager n'est pas un titre valorisant, mais bien un savoir être.

Nous sommes peut-être à l'aube d'un rééquilibrage des pouvoirs. L'entreprise ne peut rien sans ses actionnaires certes, mais elle ne peut

---

1. Voir bibliographie Peter Drücker.

pas davantage sans ses salariés (qui d'ailleurs deviennent de plus en plus souvent actionnaires...). Nous ne parlons pas ici de la « force de travail » des usines du siècle dernier, mais d'un collectif de collaborateurs compétents, responsables, dédiés et fiers de ce qu'ils réalisent ensemble.

Constituer des équipes de sport de haut niveau requiert non seulement des joueurs hors pair mais aussi des entraîneurs d'exception. De même, obtenir des collaborateurs de talent exige non seulement un processus de recrutement de qualité mais aussi d'excellents managers. Vu l'ampleur de l'enjeu, cela mérite bien une sixième croisade !

En prenant de la hauteur, on s'aperçoit que l'effort ne s'arrête pas à la qualité du management. Dans les sphères dirigeantes, l'excellence consiste aussi à savoir penser l'avenir. On constate que de nouvelles façons d'agir et des équilibres radicalement différents sont nécessaires pour assurer le futur de la planète. On ne peut laisser la mondialisation – inéluctable – accoucher par elle-même d'un modèle de développement durable. Les dirigeants d'entreprise ont leur rôle à jouer dans ce gigantesque effort de régulation d'une dynamique économique et financière mondiale qui nous échappe. Ces choix, qui passent par des prises de position courageuses et des arbitrages visionnaires, témoignent d'une compréhension profonde de l'interdépendance fondamentale entre l'économique, le sociétal et l'humain, de l'échelon local à la dimension de la planète. C'est le terrain d'expression du manager intuitif.

**CHECK-UP DES CINQ CROISADES**

Où en est votre entreprise, votre division ou votre activité ? (Choisissez une seule entité.) Pour chacune des cinq grandes croisades, estimez le degré de performance atteint sur une échelle de 0 (très faible) à 5 (excellent).

Qualité	0	1	2	3	4	5
Service	0	1	2	3	4	5
Réduction des coûts	0	1	2	3	4	5
Vitesse	0	1	2	3	4	5
Développement des compétences	0	1	2	3	4	5

**CHECK-UP DU MANAGEMENT DES PERSONNES**

Évaluez la performance de votre entreprise, votre division ou votre activité en matière de management. (Choisissez la même entité que ci-dessus.)

Qualité du management            0    1    2    3    4    5

Comment évaluez-vous la qualité de votre propre management ?

0    1    2    3    4    5

Combien de vos collaborateurs directs (ou de membres des projets que vous animez) viendraient travailler chaque jour s'ils étaient bénévoles ? (Répondre en pourcentage de 0 à 100 %)

\_\_\_\_\_ %

Si l'on demandait à vos équipes d'évaluer spontanément vos pratiques de management des personnes, quel score vous attribueraient-elles ?

0    1    2    3    4    5

---

## CONDUIRE LES GRANDES TRANSITIONS

**A**pparu aux États-Unis dans les années 1960-1970, alors que l'industrie rencontrait des difficultés graves, un nouveau modèle d'entreprise flexible a pris son essor, démontrant que la rigidité de la structure pyramidale n'était pas adaptée à l'évolution rapide des marchés. Parallèlement, se développaient en Suède des structures par projet qui étonnaient par leur efficacité. Au Japon naissaient des organisations opérant en cercles de qualité ou en équipes autonomes notamment dans le secteur automobile, à la grande stupéfaction des milieux industriels occidentaux, qui s'étonnaient qu'une structure non pyramidale puisse fonctionner. Dans le même temps, la jeune industrie informatique faisait irruption, défiant les lenteurs hiérarchiques et prouvant qu'il était possible d'accéder plus vite, mieux, avec davantage d'autonomie à des informations jusqu'alors centralisées dans les étages supérieurs des directions. Ces mouvements, qui ont marqué un tournant dans les entreprises, se sont accélérés dans les années quatre-vingt, remettant très sérieusement en cause la pyramide et soulignant la nécessité de formes d'organisation mieux adaptées aux nouveaux défis.

Cette grande transition de la pyramide au réseau s'inscrit dans le vaste mouvement de l'histoire de l'humanité, dans laquelle on distingue trois grandes phases. La première résulta du *passage de la cueillette à l'agriculture*, qui a obligé l'homme à renoncer au nomadisme. Celui-ci a dû se fixer, sacrifiant sa liberté de mouvement (« Je me procure quand je veux ce dont j'ai besoin, et je change d'endroit quand j'en ai envie »...), et développer rigueur et discipline pour cultiver. Le *passage de l'agriculture (et de l'artisanat) à l'industrie* constitua le deuxième grand choc : alors que l'homme s'était habitué à mener une vie sédentaire, à cultiver, à créer de ses propres mains, et à voir le résultat de son travail, le choc industriel l'amène à produire en masse, d'une façon dépersonnalisée qui lui enlève la dimension de création si essentielle à la construction de son identité.

L'ère industrielle s'ouvre sur le couple *organisation-produit* : le travail à la chaîne pour fabriquer en grandes séries des produits tous identiques (par exemple, des voitures noires). Puis, les consommateurs ont voulu des voitures vertes, jaunes, rouges, des petites, des grandes... imposant le couple *marché-produit* qui fait la place belle au marketing et se transforme vite en micro-segments pour produits fortement ciblés.

Après avoir cultivé-crée puis produit en masse, le troisième choc, récent, est le passage de la quantité à la qualité personnalisée, et du tangible que l'individu produit lui-même à un abstrait dans lequel il ne reconnaît pas toujours son impact personnel.

Nous sommes ainsi entrés dans l'ère informationnelle et passés d'un mécanisme de production à un mécanisme d'échanges dans une économie dominée par la notion de service et de sur-mesure. La vitesse à laquelle l'entreprise doit réagir au marché et l'exigence croissante de diversité sont à l'origine du couple actuel *organisation-marché* qui se caractérise par la *flexibilité* : la structure doit évoluer et s'adapter au même rythme que le segment de marché auquel elle s'adresse. L'idéal est même de se transformer un peu plus rapidement que son marché, seul moyen d'éprouver une certaine stabilité. Beaucoup en rêvent, peu en sont capables.

Le mouvement s'amplifie avec internet. C'est la grande époque du secteur tertiaire et des technologies de l'information et de la communication, où les échanges deviennent chaque jour davantage immatériels. Des places de marchés aux jeux vidéo, en passant par les millions de commandes quotidiennes sur internet, notre civilisation raisonne de plus en plus en virtuel.

Le modèle réticulaire s'étend à grande vitesse. Notre planète devient comme un gigantesque cerveau dont l'ensemble des points seraient irrigués par les échanges électroniques de données, et l'entreprise est peu à peu investie par le réseau. Mais les grands bouleversements économiques et technologiques ne font pas seuls pression pour son développement rapide. Celui-ci répond aussi à un besoin sociologique. L'entreprise devient lieu d'évolution, de formation, de satisfaction. Des salariés d'un nouveau type, mieux éduqués et mieux formés que leurs prédécesseurs, revendiquent le droit à la parole. Surtout en France, ils n'acceptent plus la dichotomie « intelligent et autonome chez soi, bête et discipliné dans l'entreprise ». Quel que soit leur domaine professionnel, ils veulent s'exprimer et avoir la possibilité d'utiliser au mieux leur potentiel.

## FLEXIBILITÉ : CRIS ET CHUCHOTEMENTS

Mais comment réussir à opérer la transition vers ce réseau d'une manière productrice de valeur pour l'économie et équilibrante pour les personnes ? La réponse est multiple. Ainsi, notre société bascule aujourd'hui vers une conception plus globale et systémique de l'entreprise. Toutefois, de la pyramide traditionnelle au réseau pur s'étend toute une palette de possibles. Qui parle de réseau, parle en réalité souvent de structures flexibles. À travers diverses formes de décentralisation, la pyramide traditionnelle centralisatrice, régie par des procédures et des systèmes, où l'information circule de façon verticale, s'assouplit progressivement. Cette tendance à la flexibilité participe non d'un abandon du pouvoir mais d'une autre façon de regarder l'autorité, car l'esprit hiérarchique demeure, même s'il prend des formes variées.

Après la structure par grandes fonctions puis l'organisation par branche, division ou marché, la structure en matrice a eu ses heures de gloire ces vingt dernières années. Composite, la matrice combine des structures traditionnelles par fonctions et des structures horizontales qui mettent en commun des compétences et des ressources ou coordonnent des initiatives. Le pari pour l'organisateur est de parvenir à ce que tous fassent du bon travail ensemble. Or, celui qui se trouve à un « croisement » de la matrice peut jouer sur les deux tableaux : coiffé par deux responsables, l'un manager d'une fonction et l'autre manager d'un projet, il peut toujours dire à l'un comme à l'autre : « Je regrette, j'ai des impératifs importants de l'autre côté » – et s'arranger pour n'en faire qu'à sa tête en jouant sur l'ambiguïté de sa position. De leur côté, les responsables de fonctions ont tout le loisir de bloquer le système en ne déléguant aucun pouvoir de décision aux membres des projets. Cette organisation matricielle, surtout en vigueur dans les grands groupes qui l'ont importée des multinationales américaines (qui elles-mêmes se sont inspirées du modèle suédois), s'est révélée mal adaptée dans la plupart des entreprises. Peut-être nécessitait-elle un état d'esprit et des aptitudes de communication et de partage avec lesquels les personnes n'étaient pas familiarisées.

Aux matrices de différents types a succédé l'organisation complète par projets : la volonté de conquérir rapidement un marché ou de mener à bien un projet de recherche et de développement conduit à créer, pour une durée déterminée (quelques mois par exemple), une équipe pointue dont le leader pourra, au terme de sa mission, rejoindre une autre équipe en qualité de simple participant. L'ensemble de l'entreprise est ainsi

composé de multiples projets. Les équipes projets sont unies par le plaisir de s'auto-organiser et par une vision extrêmement claire de la mission qui leur est confiée. Très proches de leur marché, elles se focalisent sur la qualité de ce qu'elles doivent « délivrer », la rapidité et le service. Les schémas japonais sont légèrement différents, tout en étant aussi efficaces si ce n'est plus. Au Japon, les équipes sont soudées avant tout par l'adhésion à l'identité et à la culture de l'entreprise et le travail quotidien s'organise autour de petites unités souvent inférieures à dix personnes, animées par un superviseur. L'autonomie et la flexibilité sont fortes, mais à l'intérieur d'une conception collective du travail et dans un profond respect de la hiérarchie. Aux États-Unis, l'esprit de liberté individuelle, plus présent, inspire plus clairement les structures dans le sens de la démocratie mais le lien le plus fort reste le contrat, l'engagement d'atteindre les objectifs fixés.

### Qui dit changement...

L'entreprise qui en est encore à la pyramide la plus bureaucratique et traditionnelle va devoir passer par des phases préparatoires avant d'entraîner l'ensemble de l'organisation vers une grande transition, qui est changement d'état et de mentalité. Pour William Bridges<sup>1</sup>, président de William Bridges & Associates, le *changement* est rapide, et commence souvent par une nouvelle situation (nouveau patron, nouvel organigramme, nouveau pays, nouveau poste...). Ce changement déclenche chez les personnes un processus de *transition*. À l'opposé du changement, la transition est longue, ne commence pas par une nouveauté mais généralement par le deuil psychologique du passé, puis prend le temps qu'il faut pour intégrer « émotionnellement » le changement dans sa totalité, sans retour en arrière (de trois à cinq ans le plus souvent pour les changements de grande envergure). Au final, la transition bouleverse totalement la façon de raisonner et d'agir d'une entreprise, sa façon de produire et d'échanger.

Nous sommes loin des images d'Épinal qui laissent croire qu'un grand changement se décide avec autorité et détermination et qu'ensuite les salariés n'ont qu'à suivre...

---

1. Consultant américain spécialiste du changement qui a conduit des recherches sur les transitions dans différentes traditions et cultures et a mis au point une méthode pour accompagner le changement dans les entreprises. Voir bibliographie W. Bridges.

Mais vouloir changer n'est pas tout, encore faut-il le faire en réponse à un véritable besoin, et non par mode. La structure doit servir la vision de l'entreprise et les objectifs qu'elle s'est fixés sur un certain marché, et non l'inverse. Trop d'organisations font l'erreur de modifier leurs structures en fonction des revendications et résistances des individus, ou encore réorganisent pour mieux maintenir leur pouvoir ou réduire leurs coûts de personnel. À ces jeux elles ne font que colmater les brèches et trouvent rarement la structure adaptée à la situation.

La vraie question du changement d'organisation est celle-ci : quelle structure, pour quel besoin du marché et de l'entreprise, à quel moment et en s'appuyant sur quelle maturité des personnes ? Pour choisir son futur, l'entreprise tient ainsi compte de tous les éléments du système dans lequel elle évolue.

### **L'organisme vivant ou la tentation du chaos**

Nombre d'entreprises sont aujourd'hui conscientes de cet univers systémique, à tel point qu'elles ont adopté la métaphore de *l'organisme vivant* pour qualifier l'entreprise et la transition de la pyramide au réseau. Du temps de la métaphore mécaniste de Taylor – l'entreprise est une machine dotée de mécanismes bien régulés, qui telle une voiture est censée démarrer dès que l'on tourne la clé de contact – on remédiait aux ratés par un renforcement des contrôles ou un changement de pièces. Raisonner organisme vivant revient à dire que si l'entreprise souffre d'un mal, il faut essayer de comprendre ce qui se passe dans la totalité de cet organisme, et non se contenter de prescrire un changement de boîte crânienne, par exemple, parce que là semble résider le mal.

Cette métaphore est judicieuse à bien des égards. Il est vrai que nous appartenons tous à un grand corps social, dont nous sommes les cellules biologiques. Et nombre de patrons qui ont adopté et déclinent ce thème reconnaissent les interactions avec l'environnement, la perméabilité de la cellule, la complexité d'un système vivant, avec tous ses mécanismes de régulation, d'entropie (capacité de produire les éléments de sa propre dégradation) et de néguentropie (capacité inverse de lutter contre ce désordre qu'il a lui-même créé et de lui substituer un ordre supérieur).

Cette perspective est intéressante dans la mesure où elle prépare à la flexibilité en sortant du raisonnement binaire : elle est par définition

vivante et prend en compte toutes les formes possibles qui pourraient permettre à la structure de s'adapter à son marché et à ses besoins.

Calquer la transition d'une entreprise sur cette métaphore des organismes vivants de manière superficielle présente toutefois l'inconvénient de justifier le désordre et de trouver normal le « flou artistique » laissé dans les structures et l'absence de rigueur dans les méthodes de management. La physique démontre effectivement que le déséquilibre est beaucoup plus courant que l'équilibre et qu'un certain « chaos dissipatif », pour reprendre l'expression du professeur Ilya Prigogine<sup>1</sup>, est nécessaire pour créer et transmettre de l'information. Le danger d'appliquer superficiellement la théorie du chaos à l'entreprise est de croire que « chaos » signifie « désordre » et que ce dernier soit donc naturel dans les structures (car « nous sommes un organisme vivant »). De là à considérer l'à-peu-près comme une manifestation du vivant et la médiocrité d'organisation comme une caractéristique « sympathique » des systèmes humains instables, il n'y a qu'un pas. Certains vont même jusqu'à prôner le management par le flou comme méthode *high tech* de direction d'équipe, et quand tout à coup un gros problème arrive quelque part, on dit que « l'effet papillon » a encore frappé (ce fameux battement d'aile apparemment insignifiant qui déclenche une tornade à l'autre bout du monde).

Parfois, l'allusion sera appropriée : dans un système à multiples variables et très organisé dans sa complexité, si l'on touche un seul élément, même anodin en apparence, on peut déclencher une véritable révolution. Les interactions entre les éléments de certains systèmes sont si sensibles en effet qu'elles ont tendance à amplifier démesurément la moindre perturbation. Par exemple, étonné d'un calcul de balance qui ne tombe pas juste à un centime près, un expert-comptable peut décider de vérifier une par une toutes les écritures de la comptabilité de son client et finalement découvrir d'énormes oublis ou erreurs, aussi bien au débit qu'au crédit, correspondant à des montants importants qui se compensent mutuellement... ou presque. Un dirigeant peut aussi – sous prétexte que personne n'est irremplaçable – décider de licencier un collaborateur gênant et se rendre compte très vite à ses dépens que celui-ci assurait non seulement la cohésion mais aussi la qualité de la communication et l'efficacité collective. Une petite cause peut parfois produire de grands effets ; on a tous en tête l'image de la chaîne du jeu de dominos.

---

1. Voir bibliographie I. Prigogine.

À insister sur les seuls principes d'instabilité ou d'entropie, on risque d'oublier les propriétés hautement organisées de la nature et des systèmes vivants. Quand on utilise une métaphore, on finit par trouver des solutions par le prisme de cette métaphore, de cette véritable paire de lunettes qu'on s'est mise devant les yeux : aussi faut-il bien faire attention à la focale que l'on choisit. Mieux vaut d'ailleurs varier ses paires de lunettes régulièrement pour ne pas figer le regard que l'on porte sur son entreprise.

## Les vertus de l'ordre

En période de mutation, aujourd'hui d'une ère industrielle et de service de dimension nationale à une ère informationnelle planétaire, l'ordre et la cohérence sont nécessaires dans l'entreprise. Ils *sécurisent* en donnant à l'individu cette solidité qu'il n'a pas nécessairement dans son intériorité, les bases qui l'aident à construire son identité s'étant plus ou moins écroulées : famille, valeurs, religion, possibilité d'anticiper l'avenir et de voir le résultat de son action... De plus, l'ordre libère l'énergie (utilisée sans cela à se battre ou à se rassurer) au bénéfice de la créativité dans le travail. Il est très intéressant d'observer les flux énergétiques dans l'entreprise – de quoi parlent les personnes ? À quoi consacrent-elles leur vitalité ? Comment se comportent-elles au travail ? L'énergie est-elle libre pour produire, ou occupée à résoudre des conflits internes entre les personnes, entre la personne et son entreprise, entre les personnes et la vision poursuivie par l'entreprise ? Bien évidemment l'ordre ne doit pas être confondu avec la rigidité. L'ordre vertueux donne une structure, mais conserve de la souplesse.

L'ordre *donne aussi accès au futur*. Le manque de stabilité de la personne comme de l'environnement extérieur, que souligne le goût des médias pour la dramatisation et l'information événementielle aux dépens de l'harmonie essentielle, amène à ne voir dans le futur que le fruit du hasard. Or, l'enfant à qui l'on demande si c'est lui qui dessinera son futur ou si le hasard le dessinera pour lui répond qu'il sera pompier, aviateur ou maintenant informaticien, peu importe, et que c'est lui qui décrochera la lune. On croise cet enfant quarante ans plus tard et on lui demande comment il est arrivé au poste qu'il occupe : le flou fait office de réponse, ou les « Je n'étais pas tellement préparé à ça..., les événements ont fait que finalement..., j'ai eu la chance de..., j'ai rencontré Untel et... ». Qui prétend ainsi ne plus croire à son futur et au sens des événements a peut-être été déçu, atteint dans son

énergie vitale et sa motivation profonde. Ou simplement, il connaît un état de stress avancé qui lui barre son horizon temporel et le fait retomber dans une lecture extrêmement court terme et simpliste des événements. L'ordre a la vertu, en modérant le stress, d'ouvrir cet horizon.

Enfin, dans une équipe ou dans une entreprise, l'ordre *donne du sens*. Vivre dans le chaos développe la dispersion (les personnes dépourvues de fil directeur s'activent dans la réponse aux urgences), mais en aucun cas la capacité de lire et comprendre les événements. Aussi faut-il nuancer la métaphore de l'organisme vivant, du moins telle que nous l'employons habituellement. Il existe d'autres métaphores pour nourrir la transition de la pyramide au réseau. Au-delà de l'*entreprise-cerveau* qui fonctionne de manière holographique et utilise ses neurones pour établir des connexions entre ses différents circuits au gré de ses besoins (les systèmes d'information accessibles à tous y sont en général très développés), l'*entreprise-flux* s'adapte, tel le fleuve, à la topographie des lieux, tantôt fleuve large et puissant, tantôt scindé en plusieurs affluents pour mieux se fondre plus loin. Fleuve toujours identique, l'entreprise reste stable, même si l'eau et la forme varient constamment<sup>1</sup>.

Il y aurait encore l'*entreprise-tribu*, fière de son histoire et de sa cohésion, et qui vit actuellement dans de nombreux pays sa révolution culturelle : en se transformant en entreprise *citoyenne du monde*, elle se dirige à la fois vers davantage de démocratie (en partageant le pouvoir avec les salariés) et vers le village planétaire de Mac Luhan. Mais ne nous leurrions pas : la mondialisation ne lamine pas les différences, bien au contraire. Plus ce mouvement prend de l'ampleur, plus s'impose la nécessité de tenir compte des particularités culturelles et des différences entre les personnes.

## Les apprêts du voyage

Dans cette dynamique, les grandes transitions de la pyramide au réseau se heurtent à deux obstacles majeurs : souvent l'entreprise néglige de préparer le terrain en prévision du changement, et fait preuve d'un optimisme excessif quant au temps requis.

En effet, l'entreprise oublie souvent les *préalables* nécessaires à la transition : vérifier qu'il existe une vision stratégique forte et bien vivante (pas seulement intellectuelle), dont toutes les personnes ont conscience et pas

---

1. Voir bibliographie G. Morgan.

uniquement le dirigeant, développer un capital-confiance à la hauteur de la transition envisagée et enfin, s'assurer que le leader incarne le nouvel esprit et les nouveaux comportements que l'on veut promouvoir. Les partisans d'une armada de champions partant à l'assaut du changement sont revenus de leur théorie. Est avant tout nécessaire un meneur en qui les personnes ont confiance et qui sait leur parler. « S'il croit en la vision qu'il forge pour l'entreprise, c'est qu'elle est bonne et qu'il est possible d'y arriver, et s'il nous accompagne, nous réussirons. » Bien sûr, avec le leader devront s'impliquer dès le départ l'équipe dirigeante et les managers (la hiérarchie intermédiaire pourra plus facilement emboîter le pas s'il y a exemplarité). À défaut, mieux vaut diminuer ses ambitions stratégiques, choisir un autre leader que le chef d'entreprise lui-même ou prendre davantage de temps pour préparer le changement.

Pour aller vers les réseaux, outre un leadership visionnaire, il faut que les sous-process fonctionnent déjà bien dans l'entreprise : fluidité de la communication et libre accès aux informations ; sens du consensus et de l'arbitrage dans l'analyse des problèmes et la prise de décision ; énoncé clair des valeurs et principes de fonctionnement ; acceptation du concept d'une définition de fonction mouvante (une mission principale à raison d'environ 50 % du temps, complétée par des missions plus ponctuelles liées aux imprévus et aux inflexions de la stratégie décidée en cours de route) ; conscience enfin de l'interdépendance nécessaire au sein des équipes.

Ce degré de maturité des personnes et des équipes ne sera pas atteint en un jour. Il est pourtant indispensable si l'on veut qu'une structure en réseau fonctionne de façon efficace. Dans les entreprises traditionnelles qui ont davantage habitué leurs salariés au respect des règles de gestion et à l'obéissance qu'à l'initiative et à la responsabilité, il faudra souvent progresser vers les structures flexibles en plusieurs étapes : d'abord une délégation effective et une formation de l'ensemble de la structure au management participatif ou à la gestion de projet, puis une diminution des niveaux hiérarchiques et un développement concomitant des réseaux de communication interne ; peut ensuite venir une phase de décentralisation plus poussée qui verra l'émergence de « sous-cultures » autonomes et le partage à grande échelle des outils informatiques décentralisés (de gestion, de prévision, d'information, de collaboration, de contrôle et de suivi). Certains dirigeants redoutent ce chemin vers le partage du pouvoir et l'autonomie accrue des équipes. Ils pensent « qu'il est encore trop tôt... » ou préfèrent attendre que le niveau de compétence des personnes soit plus élevé. D'autres nourrissent l'illusion

qu'une nouvelle structure ou un système d'information différent va naturellement provoquer les nouveaux comportements recherchés. Ils semblent ignorer que la maturité ne vient pas d'elle-même mais qu'elle est la conséquence d'une plus grande responsabilisation et de l'utilisation de méthodes adaptées. Avec des systèmes d'information et de gestion centralisés et aucune autre alternative, l'entreprise se condamne à ne pas évoluer et les responsables s'isolent progressivement dans leur hiérarchie. Nous aboutissons à une situation opposée à l'objectif recherché de flexibilité et d'adaptation au marché.

Ainsi, pour passer de la pyramide au réseau, il faut franchir autant de stades différents que dans le passage de la royauté à la démocratie. Le chemin est long, mais le résultat en vaut la peine. La performance se gagne par la motivation et la patience. Ces préalables réunis – le leader incarnant la vision stratégique, la détermination forte, la maturité – et une fois décidé le type de structure souhaité en fonction du marché visé, l'entreprise peut engager sa métamorphose. Mais elle se rendra très vite compte qu'elle a sous-estimé le temps que prend la résolution de tous les problèmes relationnels, personnels, de pouvoir, d'organisation qui accompagnent la transition.

Au premier rang de ces problèmes : la *résistance au changement*, et son cortège de variantes. Certains se réjouiront de l'ambiguïté et de l'incertitude offertes par la structure réticulaire parce qu'ils en profiteront pour mener leur stratégie personnelle ; ceux-là s'emploieront à prendre le pouvoir en occupant tous les interstices laissés libres par l'organisation, et planteront leur bannière un peu partout. D'autres, enclins à tirer la couverture à eux, raisonneront en individualistes calculateurs (« Qu'ai-je à y gagner ? Qu'ai-je à y perdre ? ») et se désolidariseront de leur équipe. Quant aux petits chefs, ils n'ont jamais dit leur dernier mot, et continueront d'utiliser mépris et autoritarisme. Ainsi, au moment de faire bouger une structure qui donnait une impression de relative cohésion, on s'aperçoit que les personnes perdent le peu de solidarité et d'ancrage qu'elles avaient à titre personnel. L'entreprise comme la société ne leur donnant plus cette solidité, elles commencent à dériver vers des comportements négatifs déroutants pour l'observateur normal ; celles qui ont quelque influence peuvent en entraîner d'autres dans leur sillage. Dans la bergerie du réseau ou de l'organisation par projet, le loup est dix fois plus dangereux qu'il ne l'était dans la bergerie pyramidale, parce que les règles du jeu ne permettent pas de le dompter (en le maintenant dans un enclos bien

délimité) comme pouvaient le faire les frontières précises de territoires ou les règlements internes.

Autre problème, *l'activisme*, la frénésie de l'action pour l'action, lié au stress : dans cette entreprise en transition, l'individu ne sait pas très bien où il va, alors il s'agite, se crée du travail à l'envi. Peut-être veut-il simplement oublier que ça bouge, ou bien se signaler ainsi à l'attention de son manager puisque ni les définitions de fonctions ni le titre ne font plus la différence désormais. Sur ce point, les stratégies individuelles sont extraordinairement imaginatives... Ou peut-être la personne veut-elle se prouver à elle-même sa propre valeur pour se donner une sorte d'ancrage. Cette fièvre de travail ne crée pas de richesse pour l'entreprise, mais contribue à accroître le stress de l'entourage qui en fait inmanquablement les frais.

Plus graves, les *fausses lectures* de l'environnement. Il est des êtres qui lisent de travers les événements et qui, s'ils ont un peu d'influence, savent convaincre leurs collègues : « Regardez, je n'invente rien, cet événement est dramatique ! Vous allez voir ce qui va se passer... » Ces piètres lecteurs s'enferment dans un raisonnement subjectif limité et craignent toujours le pire. Ils se laissent aller à leur délire sur le sens à donner aux événements et sur les actions correctives à engager – fantaisies, fantasmes et paranoïa vont bon train.

Enfin, certaines entreprises ratent systématiquement leurs transitions et vivent un état de *crise permanente*. Prises dans l'engrenage du changement continu, et de l'échec, elles sont sans cesse en train d'essayer de colmater la crise précédente et de préparer la prochaine qu'elles ne surmonteront pas davantage... Certains, fous d'activismes, adorent travailler dans l'urgence et communiquent cette agitation à l'ensemble de l'équipe dont ils font partie. Effet papillon là encore : la capacité d'influence d'une personne et la résonance de ses idées peuvent faire des ravages sur les autres, plus fragiles. Brutalement, le leader risque de se trouver, sans qu'il l'ait prévu, confronté à une situation explosive dans sa structure : les anxiétés se sont imbriquées, à partir d'un phénomène limité au départ à un cas individuel. Il doit donc à tout prix intervenir et stopper sans attendre le mouvement désordonné des agités qui vivent mal la transition avant que ce mouvement ne s'amplifie.

## TRANSITIONS : LES VOIES DE LA RÉUSSITE

Tout système qui se fige dans la stabilité ne peut évoluer sans soubresauts violents, de même que dans une société une trop grande rigidité appelle

tôt ou tard la révolution. Au sein des équipes, le changement provoque régulièrement des résistances, souvent à la hauteur du manque de pratique des transformations d'entreprise. Il serait tentant de croire que les mentalités les plus sclérosées ont des difficultés à évoluer et qu'elles préfèrent maintenir à tout prix le statu quo. Mais l'analyse approfondie des situations de changement prouve que ce n'est pas au *changement* que les personnes résistent, mais à la *transition* que le changement provoque inmanquablement. Pour le leader, conduire le changement avec succès suppose donc d'accompagner efficacement la transition des personnes. Cela requiert du temps consacré aux échanges, de la disponibilité pour l'écoute, de la détermination et du cœur, et bien sûr une grande capacité de conviction. Un détour par l'histoire – guidé par une analyse particulièrement pertinente de William Bridges<sup>1</sup> – aidera à mieux comprendre ce phénomène, en marchant sur les traces d'un modèle qui a su mener une grande transition.

### **Exode et transition : même combat**

Ce leader est Moïse entraînant le peuple d'Israël hors d'Égypte pour le sauver, grande transition, et le guider vers la Terre Promise, grande vision. Les phases de sa traversée du désert, racontées dans l'Exode, constituent aux yeux de William Bridges une grande leçon de leadership sur la manière de conduire les transitions.

Du temps de Joseph, bien avant Moïse, les enfants d'Israël vivent heureux en Égypte, et se multiplient dans la prospérité. Mais la puissance qu'ils ont acquise fait naître la peur chez le nouveau roi et leur situation change du tout au tout : ils sont désormais asservis par les Égyptiens... Pharaon redouble de sévérité et d'exigence envers ses nouveaux esclaves. Bientôt surgissent les premiers fléaux.

Malgré les efforts du management pour renforcer le contrôle et resserrer les coûts, au début de toute transition les problèmes surgissent en séries : mauvais résultats, conflits, réactions des clients, baisse de la productivité, chute de la motivation... et souvent ces problèmes sont issus de solutions du passé qui ont fait leur temps et ne sont plus d'actualité. Mais il est toujours difficile de reconnaître que les habitudes d'hier – qui ont prouvé leur efficacité – peuvent provoquer des crises aujourd'hui.

---

1. Voir bibliographie *Getting them through the Wilderness : a Leader's Guide to transitions*.

Moïse entre alors en scène et vient avertir Pharaon : ces fléaux lui sont envoyés par Dieu et s'il change de comportement, les choses pourront s'arranger. Mais le cœur de Pharaon s'endurcit et il ne veut rien entendre. Moïse amplifie la rumeur de mécontentement pour qu'elle résonne fortement aux oreilles de Pharaon : celui-ci doit prendre conscience que s'il ne modifie pas son attitude, un peuple tout entier va se révolter.

Dans les organisations, les bénéficiaires du système établi se refusent à écouter ceux qui viennent leur conseiller d'opérer certains changements, dans leur propre intérêt. Les sages doublent alors la mise pour tenter de se faire entendre. Et arrive le moment, au-delà d'un certain seuil, où le management ne peut plus nier le problème ; il est contraint de reconnaître qu'il faut passer à l'action.

Moïse va trouver le peuple et l'informe que Pharaon ne modifiant pas son comportement, il est temps de réagir, et face à une puissance aussi colossale, le départ est préférable à la révolte. Il « vend » alors sa vision de la Terre Promise à son peuple : « La solution pour nous, dit-il, se trouve dans la Terre Promise, là où nous devrions être ; c'est le meilleur futur que nous puissions espérer, il nous faut donc partir. »

Moment clé dans les transitions – avant de donner le signal du départ, le leader doit prendre ses précautions : communiquer aux autres la vision vers laquelle il veut les entraîner, la faire comprendre en profondeur, la faire désirer, et repérer les personnes sur lesquelles il peut compter.

Lorsque le dixième fléau s'abat sur les Égyptiens durant la nuit qu'a choisie Moïse pour emmener son peuple vers la Terre Promise, tous les premiers-nés de toutes les familles – y compris celle de Pharaon – mourront. Mais Moïse a obtenu de Dieu de sauver le peuple élu, qui a décidé de partir pour aller vers la vision. Ainsi, les fils d'Israël sont épargnés, grâce au signe qu'ils ont donné pour pouvoir être repérés : à la demande de Moïse, chaque famille a tué un animal dont elle a pris le sang pour marquer sa porte d'une croix. Ce symbole rituel du sang, signe de la vie, du sacrifice consenti et des engagements profonds, disait la décision prise de suivre Moïse et de faire sienne sa vision, plutôt que de lui tourner le dos en restant dans le *statu quo* de la tutelle.

Les rites initiatiques jalonnent les transitions, et le leader, tout comme Moïse, a le souci de repérer les personnes sur lesquelles il pourra s'appuyer – managers de changement, catalyseurs, moteurs, ou autres alliés déterminés, persévérants et fortement motivés. Ce réseau de leaders dynamiques et à l'écoute des autres l'aidera à réaliser la vision. Bien souvent, il est constitué d'individus qui ont fait déjà le sacrifice de leur ego : celui qui est partant pour une grande transition oublie son intérêt personnel et met

toute sa passion à servir l'intérêt collectif en participant à ce vaste mouvement. Rite encore que cette notion de sacrifice.

Cette nuit-là, Moïse quitte l'Égypte avec tout son peuple épargné, tandis que les Égyptiens découvrent le drame : tous leurs premiers-nés exterminés. Et Pharaon comprend brusquement qu'il a laissé partir des travailleurs de qualité qui ne le serviront plus (et qui de surcroît sont aimés de leur Dieu puisqu'ils n'ont pas été touchés par le fléau). Il se lance donc à la poursuite du peuple en fuite avec ses troupes d'élite et tous ses meilleurs chars.

Pendant ce temps, le peuple d'Israël entame les premières étapes de sa transition vers la lointaine Terre Promise. Mais bientôt, il est arrêté par la mer Rouge : obstacle majeur qui risque de briser son projet si une solution n'est pas trouvée au plus vite. Déçu dans ses espoirs idéalisés, le peuple de Moïse murmure et les bruits de mécontentement grondent tandis que se rapprochent les six cents chars mobilisés par Pharaon. Tout à coup, les Israélites comprennent avec effroi qu'ils sont pris entre la mer et les chars, et crient à la trahison : leur situation est pire qu'avant ; que ne sont-ils restés à servir les Égyptiens plutôt que de venir mourir dans le désert. Là-bas au moins, ils avaient à manger et vivaient en paix.

Comme toujours dans les transitions, on s'imagine que la nouvelle vision sera très vite atteinte. Phénomène étrange aussi de fatigue et de résistance au changement : le pire des passés apparaît meilleur que le présent à traverser... C'est que ce présent porteur de transformation exige de changer, de renoncer à ses vieilles habitudes.

Pour acquérir la façon de penser de la Terre Promise, le peuple d'Israël doit d'abord abandonner sa façon de penser d'Égypte. Moïse, le meneur, en est parfaitement conscient. Réaliste, il sait très bien, comme l'écrit William Bridges, « qu'il est plus facile d'emmener son peuple hors d'Égypte que de sortir l'Égypte de la tête de son peuple ».

La parabole s'applique pleinement à l'entreprise qui traverse une grande transition : l'ancien système essaie toujours de retrouver sa place subrepticement et les tentateurs sont partout. Il y a toujours quelqu'un pour proclamer qu'avant c'était mieux, et qu'on n'a rien gagné, que le patron se trompe, que sa vision n'apportera rien de nouveau et qu'en définitive toute cette agitation est bien vaine. Ces protestations expriment une résistance au changement : dès les premières difficultés importantes, les troupes se découragent car elles n'ont guère envie de s'engager, chacun hésite, s'interroge, pressentant que le changement demandera un gros effort. Les « bruits de couloir », discussions en aparté et autres manigances

internes sont bien à l'image des « bruits de désert » qui arrivent aux oreilles de Moïse.

Moïse voyant son peuple en émoi face à la mer à traverser s'emploie à le rassurer en rappelant la Terre Promise. Encore doit-il redonner aux siens de la puissance en leur expliquant la façon d'y parvenir. À ce stade, il n'a d'autre alternative que de créer un événement : sa vision, la foi que son peuple a en cette vision et en cette Terre Promise, sa survie même sont menacées ; impossible de revenir en arrière : ou son peuple franchit l'obstacle, ou c'en est fini du projet. Lors Moïse, sur le conseil de Dieu, lève son bâton et fend les eaux en deux afin de livrer passage à son peuple. Il facilite ainsi le chemin, mais c'est à chacun d'avancer. Les enfants d'Israël s'engagent alors dans le lit de la mer asséchée, et les flots se referment derrière eux, submergeant les guerriers et les chars égyptiens. C'est le miracle de la mer Rouge.

Dans les grandes transitions, des domaines doivent être trouvés où de rapides succès seront obtenus à coup sûr, même si leur coût excède leur portée réelle. Le but de telles actions-phares est exclusivement stratégique, il s'agit d'amener les individus à croire que la vision est accessible et en définitive, de révéler les personnes à elles-mêmes en leur faisant prendre conscience de leur propre puissance : cette transition est à leur portée.

La traversée du désert durera quarante ans (une éternité...), pendant lesquels Moïse fera preuve de patience et de persévérance. Jamais il ne dénigrera le passé, parce qu'il sait que les personnes ont besoin de ce passé pour lequel elles nourrissent une certaine nostalgie car il est empreint des événements et des réalisations qui ont créé leur identité. Chaque fois que son peuple évoquera le bien-être d'autrefois – on avait à manger en Égypte – Moïse s'attachera à lui rappeler la vision et à célébrer la Terre Promise, sans nier les difficultés du chemin pour y parvenir ; et cela prendra le temps qu'il faut : une génération sera morte lorsqu'ils atteindront la Terre Promise, et n'y parviendront que ceux qui seront nés en route.

Le sacrifice est lourd : il faut le temps de renoncer totalement à son ancienne mentalité jusqu'à mourir à ses vieilles idées. Souvent, une nouvelle culture naîtra à travers les difficultés et la résolution des problèmes. Pour assurer la cohésion de l'ensemble et promouvoir la vision malgré les désintégrations dans la tourmente et les incompréhensions des personnes, le leader est le seul pilier. Tous les problèmes lui reviennent, les personnes en quête de nouveaux repères le sollicitent pour les moindres arbitrages.

Le poids de la tâche à accomplir pèse lourdement sur les épaules de Moïse. Il doit conduire la progression vers la Terre Promise, mais en même temps

traiter les différends et enseigner les lois de Dieu. Son beau-père Jethro lui fait remarquer qu'il ne se fait pas suffisamment aider et qu'une autre organisation est nécessaire pour atteindre une meilleure efficacité et une plus grande participation des personnes. Il lui suggère de diviser le peuple d'Israël en unités décimales de taille plus petite (1 000, puis 100, puis 50, et enfin à la base 10 personnes) avec à leur tête des chefs qui soient aussi des arbitres responsables de traiter les affaires quotidiennes à sa place. Moïse suit son conseil.

Par l'introduction d'une méthode sécurisante parce qu'opérationnelle et facilement compréhensible par tous, le leader facilite la cohésion. En utilisant la délégation, il stimule la motivation et structure l'action. Il évite aussi trois grands dangers de la transition, et tout d'abord la désintégration totale, liée au décalage entre l'abandon du modèle ancien et la construction effective du nouveau. Les salariés embarqués dans une transition se lassent car le but ne se rapproche pas assez vite. Et les conflits peuvent monter jusqu'à faire éclater l'organisation. Un deuxième risque, c'est que l'entreprise fragilisée soit attaquée de l'extérieur : beaucoup d'entreprises en période de transition n'arrivent pas à conclure et sont rachetées par d'autres, ou bien leur dirigeant relâche sa vision et tombe dans de dangereux compromis. Enfin, la désintégration de l'ordre ancien peut réveiller les vieux démons qui sommeillent dans toute structure, et ouvrir la voie à de puissantes forces internes de destruction jusque-là contenues, simplement parce que l'entreprise a un peu lâché la bride au nom de la souplesse. Ces démons resurgissent avant que les personnes n'aient pu s'ancrer dans une nouvelle organisation. Des plans très concrets à horizon court, une organisation très précise sur qui fait quoi, une implication de tous par une plus grande délégation aideront à prévenir de tels phénomènes, parce que les migrants de la transition pourront ainsi clairement comprendre et gérer eux-mêmes le déroulement du changement. Le leader maintient ainsi en permanence plusieurs focales à la fois : la vision qui inspire et le très court terme qui permet de voir que l'on progresse et que l'on a prise sur le processus de changement.

Moïse se retire sur la montagne pour prier. Il sent que dans cette longue traversée le risque est grand pour chacun de se décourager ou de perdre la foi. Lui-même ressent d'ailleurs le besoin d'écouter la guidance divine pour mieux savoir comment conduire son peuple dans la suite du parcours.

Le leader d'une transition doit lui aussi assumer la responsabilité qui pèse sur ses épaules et affronter la solitude. Il lui faut régulièrement se ressourcer et conforter sa vision et sa détermination en prenant du recul

pour réfléchir et s'efforcer de faire les bons choix. Il sait que s'il ne s'accorde pas ce temps de clairvoyance et de régénération essentielle, il risque de se retrouver bien vite devant une nouvelle « Égypte ».

Après quarante jours et quarante nuits, lorsque Moïse redescend de la montagne avec les Tables de la loi et les Dix commandements, il tient les nouvelles règles du jeu pour vivre en paix dans la Terre Promise... Mais il découvre un peuple entier fatigué de la traversée qui s'étant cru abandonné s'est détourné de la vision pour adorer le Veau d'or. Sa colère est terrible et il brise les Tables. En aucun cas il ne laissera tous les efforts accomplis depuis le départ s'arrêter à l'orée de la Terre Promise, sous le prétexte qu'il s'est éloigné pour rapporter ces Tables destinées à former la base de la nouvelle culture : son arbitrage est très sévère. Puis, accompagné des plus fidèles, il fait le tour des tentes pour calmer, informer, écouter, expliquer le pourquoi du sentiment de lassitude que chacun ressent et rappeler l'essentiel, le chemin à parcourir, la Terre Promise.

Tout occupé à la création de la nouvelle entreprise ou du nouveau projet, le leader a relâché son effort d'information et son souci de transmettre sa motivation. Il a suscité un sentiment d'abandon. Les individus, surtout ceux qui manquent de discernement et de solidité, tendent à ne lire dans leur détresse que leur histoire personnelle, jusqu'à remettre en question la justesse de la vision et l'aptitude de l'entreprise à atteindre le but. Le leader doit se remettre à l'ouvrage et par une large communication des aspects collectifs de la transition, ressouder la communauté éclatée. C'est le concept de « management baladeur » que William Bridges appelle « *Moïse by wandering around* ».

Finale­ment, après quarante ans de traversée du désert, Moïse arrive aux portes de la Terre Promise. Il a accompli sa mission ; un autre prend le relais pour conduire la première étape du renouveau.

Ainsi, la plupart des entreprises qui arrivent au terme d'une grande transition après plusieurs années d'effort modifient le leadership : elles se tournent vers un leader organisateur et stabilisateur, qui va consolider l'acquis. Ou bien le leader reste en place, mais change clairement de style en déléguant largement ses responsabilités. La structure qui a mûri peut maintenant assurer le pilotage du nouveau fonctionnement et faire fructifier les bénéfices de cette transition. Car chacun s'est transformé et une mentalité nouvelle émerge.

Belle histoire que celle de l'Exode pour illustrer la longue marche que représente une grande transition et souligner qu'une « transition réussie commence par une fin réussie », comme se plaît à le dire William Bridges.

« Aucun renouveau ne peut prendre forme tant que le deuil du passé n'est pas consommé. » Ce qui signifie que le leader doit accepter l'expression de ce deuil, l'idéalisation parfois excessive du passé, la critique de l'inconfort actuel, comme les Israélites sous la conduite de Moïse pouvaient se plaindre et regretter leur sort du temps des Égyptiens. Tant que cette phase n'est pas achevée les projets piétinent et ne peuvent bien s'amorcer. Puis viendra une phase intermédiaire ou « zone neutre », à la fois flottement et lenteur dans la mise en place du changement, qui donne le sentiment déprimant d'une traversée du désert ; ce n'est que plus tard que le renouveau peut enfin apparaître. Alors prend forme la nouvelle construction. Et pour le leader qui conduit cette transition, savoir communiquer différemment dans chacune de ces phases est une condition impérative de succès.

### **Le leader communicateur**

Dans un premier temps le leader doit informer beaucoup, expliquer le pourquoi des changements nécessaires, faire comprendre sa vision, le sens des efforts demandés et gagner la confiance de tous. Il doit aussi beaucoup écouter, laisser s'exprimer les critiques, montrer qu'il comprend la nostalgie, les angoisses. Celles-ci font partie intégrante du deuil et sont essentielles à la réussite du processus de renouveau. Trop de responsables ne « supportent pas » ces expressions émotionnelles qu'ils jugent dépassées puisqu'on a « tourné une page ». Ils oublient qu'*on ne tourne jamais des pages avec le cœur*. On laisse tout au mieux l'émotion des personnes se dissoudre, par la force d'attraction d'un futur désirable. On est loin de la logique, de l'intellect ou du management par décret. Plus le changement est urgent, plus il importe de prendre son temps pour bien « terminer » le premier chapitre.

Dans la zone neutre, le leader continue à communiquer mais davantage autour de plans d'action concrets, en restant présent, impliqué au milieu des personnes. La foi dans la vision ne se transmet plus tant par des grands discours que par une atmosphère. Les décisions quotidiennes, les arbitrages, le soutien qu'il apporte à chacun, la ténacité, le moral d'acier sont des atouts précieux. La communication dans cette phase de zone neutre est à l'image de l'eau dans le désert. Le leader se transforme en jardinier arrosant tous les jours ses plantations. Il sait que sans eau, la plus belle des oasis retourne immédiatement à l'état de désert.

Au bout d'un certain temps, sans qu'on sache très bien ni quand ni comment, les premiers signes de la Terre Promise se manifestent et vont se multipliant. C'est le moment de bien rappeler la vision pour ne pas s'égarer dans l'euphorie qui suit la phase difficile. Clarification, méthode, recul, tri parmi les priorités, le leader doit faire vivre la nouvelle règle du jeu. En définitive, une vision est l'expression de ce qui importe pour le dirigeant et pour l'ensemble de l'entreprise. Elle n'est vivante que si elle se traduit par des choix concrets, des valeurs, des actions qui montrent clairement à tous que le nouveau fonctionnement diffère de l'ancien, et qu'il y a eu, grâce au chemin parcouru ensemble, un « saut culturel » très important. L'entreprise tout entière a gagné en performance et en maturité.

### **Le leader moteur de la transition**

Aujourd'hui, le désert est souvent en nous, qui mettons nos pensées et nos cœurs en jachère. Nos capacités de penser et de ressentir ne nous servent qu'à maintenir le *statu quo* : nous n'avons pas appris à les utiliser pour changer.

Le leader qui sait conduire le « passage » avec succès a souvent déjà accompli sa propre traversée du désert, au cours de laquelle il a pu développer sa solidité personnelle. Il est ainsi en mesure de sécuriser à son tour les personnes et de les entraîner plus loin. Son apprentissage n'est pas nécessairement passé par des coups durs, mais il a appris la persévérance dans la mise en place de plans d'action, sans avoir l'assurance d'un avenir meilleur et sans s'impatienter devant la lenteur de l'apparition des résultats.

Ainsi, le leader apte à diriger une transition sait décrire le futur, donner un espoir fort autour duquel il peut rassembler les personnes. Il y croit, et sa foi lui permet de dynamiser les autres. Il leur montre qu'ils sont capables d'atteindre le but ; il les révèle à eux-mêmes, sans faire le chemin à leur place. Dans le quotidien, il sait aussi « lisser » les problèmes, les dédramatiser, les aplanir, comme il sait se mettre au diapason émotionnel des personnes pour les comprendre en profondeur, mieux leur répondre et les guider.

Visionnaire et pragmatique, le leader a une solidité naturelle qui lui vient de son équilibre et de son intuition sur la direction à prendre. Il a également le sens de l'urgence – changer maintenant et vite – qui le rend apte à arbitrer : il sait discerner les moments où il faut se montrer tolérant et laisser faire, ou au contraire intervenir avec autorité, lorsqu'il perçoit une menace de « désordre » à juguler tout de suite,

pour éviter que ne se creuse un décalage par rapport à la vision. Quand Moïse descend de la montagne et se heurte au Veau d'or, il se montre sans pitié envers son peuple, tandis qu'à d'autres moments il déploie patience et vigilance pour remonter le moral de chacun. Ainsi le leader varie les styles et apparaît différent selon les moments. Son authenticité, sa simplicité et sa transparence de communication assurent sa cohérence. Il alterne l'écoute, la tolérance et l'autorité sans compromis. Il conjugue participation, consensus, et décisions autoritaires sur les sujets importants.

### **Les lois de l'équilibre**

Si l'entreprise a bien pour vocation de produire et de réussir ses transitions, il lui faut pour maintenir l'équilibre puiser dans une nouvelle boîte à outils – et à penser. Pour cela, elle ne saurait compter uniquement sur le patron. Elle s'appuiera sur d'autres principes stabilisateurs : le style d'organisation, le partage de l'information, le style relationnel... Flexibilité et tolérance ne pourront être développées que si l'ordre et l'autodiscipline s'affirment dans les règles du jeu et le professionnalisme de l'organisation ; elles supposent aussi la confiance : pouvoir compter à 100 % sur les personnes. Inutile de se lancer dans des projets ambitieux si l'on n'a pas cette garantie. Et pour cela, l'entreprise doit non seulement choisir comme leader de la transition celui ou celle qui incarne le mieux la vision, le futur souhaité et les comportements qui en découlent, mais aussi prendre garde que les critères de progrès qu'elle a fixés soient compris de tous, car ils orientent les apprentissages. Les personnes développent les qualités qui sont explicitement récompensées. Si l'entreprise veut encourager l'innovation et la créativité pour favoriser la transition et préparer l'avenir, elle doit très clairement en faire un critère d'évaluation.

Au milieu de la traversée et vers la fin du processus, une attitude de vigilance partagée est particulièrement nécessaire. Le rôle de balancier du funambule doit être tenu à la fois par le dirigeant, par les règles du jeu décidées ensemble au consensus, par la structure mise en place et par chacun dans la structure. La boîte à outils du renouveau contient aussi la capacité de compréhension qui permet de voir ce qui se passe au-delà des apparences, de repérer le sens de tous les signaux captés au quotidien, en sortant du raisonnement simpliste pour prendre du recul et élargir la focale dans une optique intégratrice. C'est un travail permanent qui requiert l'aide d'autrui.

Il faut accepter les feed-back d'autres qui voient mieux que nous au lieu de ne compter que sur soi. Tout feed-back négatif est ainsi un moyen de nous signaler nos perceptions erronées. Quand un leader ne reçoit plus aucune critique en direct de ses collaborateurs qui désapprouvent ses choix, c'est qu'il n'est plus accessible. Sa certitude d'avoir raison l'a isolé. L'information est précieuse, qui permet de voir plus grand, plus loin ; quand elle se fait rare, il est sage de se demander pourquoi et d'aller la solliciter.

L'art des transitions, c'est aussi la nécessité, lorsqu'un flottement se fait sentir dans la structure, d'axer les personnes sur des choses très concrètes. Le principe de réalité – le marché, le client, la production, l'amélioration de la qualité de service, le fonctionnement de l'équipe, la cohésion, la circulation de l'information... – est cette boussole qui permet au leader de recentrer l'action sur l'essentiel et lui évite de se laisser déborder par des problèmes humains ou de pilotage du réseau. D'autant que ces différents points peuvent toujours être améliorés, amenant par là même les personnes à se recentrer sur le concret.

### **Les règles d'or du réseau**

Avant d'être un système d'organisation, le réseau est un état d'esprit. Il s'appuie sur trois règles d'or : libre accès de tous à l'information – l'information réellement confidentielle ne représente qu'une infime portion des données qui doivent s'échanger pour que l'entreprise opère au mieux de ses capacités – décisions consensuelles dans un très grand respect de la dignité de chacun, et rassemblement autour d'une vision. Avant de s'engager dans un fonctionnement en réseau, le manager aura intérêt à bénéficier de plusieurs années d'expérience du management participatif. Le réseau est en effet une forme très évoluée de travail en équipe dans lequel la fiabilité professionnelle et l'ouverture aux autres sont indispensables. Ensuite, il convient de garder à l'esprit quelques grands principes pour une meilleure efficacité.

Un réseau est fragile par nature, car c'est un système vivant très élaboré. Rien n'y est jamais acquis. Les efforts de plusieurs mois peuvent être anéantis en quelques jours, il faut pouvoir l'accepter et ne pas se décourager quand une turbulence éclate.

La vigilance est le premier devoir du manager comme de chaque membre de l'organisation. La pyramide traditionnelle n'admettait qu'un pilote et un seul : le chef. Dans les réseaux, la large répartition des respon-

sabilités et le partage de certaines fonctions entre plusieurs personnes transforment chacun en pilote ; une information oubliée, un travail effectué à moitié, un excès d'humeur mal contrôlé sont autant de fautes de pilotage qui entraînent vite le réseau tout entier dans la mauvaise direction. C'est pourquoi les structures de type réseau fonctionnent mieux quand la taille de la cellule de base est réduite : dix à vingt personnes maximum. Au-delà, le leader aura du mal à garder une vision d'ensemble sur toutes les interactions.

Tout délai pris dans le redressement d'un problème peut avoir des conséquences considérables et déséquilibrer durablement la structure. Le manager et ses principaux collaborateurs doivent intervenir très vite, dès qu'ils perçoivent un écart par rapport à la règle du jeu ou aux priorités définies en commun.

Le réseau se nourrit d'échanges, de chaleur humaine, de disponibilité aux autres. Le temps passé en communication et en entretien vital des relations doit être compensé par une solide organisation personnelle : pas de réseau efficace sans pratique de la gestion du temps, pas de flexibilité sans rigueur et méthode. Le réseau est l'inverse de la parlotte dans les couloirs ou de l'improvisation fantaisiste. Reste que le professionnalisme atteint par la méthode autorise toutes les spontanités.

D'une façon générale, une organisation en réseau a toutes les chances de bien fonctionner lorsque la situation rassemble trois conditions :

- l'entreprise opère sur un marché très concurrentiel, qui évolue rapidement et exige une forte réactivité, et où l'information est primordiale pour réussir ;
- l'activité exercée implique une forte interdépendance entre les diverses parties prenantes. Dans le cas contraire, une simple pyramide plate, mâtinée de management participatif peut suffire : inutile d'aller jusqu'au réseau ;
- enfin les personnes qui travaillent dans la structure sont capables, sur le plan professionnel, de faire passer l'intérêt collectif avant leur intérêt immédiat, et sur le plan personnel, de se comporter en adultes ; elles ont dépassé le stade du besoin : besoin de réassurance, de reconnaissance, de pouvoir sur les autres, d'attention, de sécurisation, d'indépendance... Le besoin est le poison des réseaux. Il conduit les personnes – qui ne sont plus canalisées par une hiérarchie forte et omniprésente – à utiliser la structure pour combler leurs manques du passé et à revendiquer,

calculer, manipuler ou attendre leur dû. Le réseau n'est pas fait pour tout le monde. Parce qu'il vit de responsabilisation, de créativité collective, d'acceptation profonde et de générosité, il est réservé aux moins susceptibles, aux plus hardis qui ont envie de grandir.

Apprendre à penser réseaux n'est pas simple, et révélera bien des vulnérabilités. C'est pourtant le seul moyen de développer sur la durée une structure extrêmement solide et adaptable, même si elle reste encore difficile à nommer – comment définir l'identité précise d'un réseau polycellulaire ou d'une structure collaborative et visionnaire?... L'avenir appartiendra pourtant à ces formes d'organisations flexibles, parfois déroutantes pour la logique traditionnelle, mais équilibrées et équilibrantes car porteuses de contradictions qu'elles savent résoudre grâce à la participation de tous en les transformant en sources de vie.

Seuls deux événements peuvent changer une personne en profondeur : une grande passion ou un grand choc. Par ses dons de pilote et la qualité de sa communication, le manager intuitif aux commandes du réseau saura emmener les nomades de la pyramide traditionnelle, qui les asservit malgré ses apparences démocratiques, vers une organisation dynamique et collaborative, pôle d'énergie qui libère l'émotion créatrice de chacun et développe sa capacité d'adaptation au changement. Il saura transformer le choc des grandes transitions sinon en grande passion, du moins en enthousiasme générateur de renouveau.



---

## CONSTRUIRE UNE VISION INSPIRATRICE

**V**oir le futur est une vieille préoccupation. Déjà l'homme préhistorique interrogeait la Lune, s'inquiétant du retour du Soleil. Animé depuis toujours du désir insensé de s'assurer que demain sera un monde dans lequel il pourra se reconnaître, l'homme est en quête du futur. Tandis que l'animal suit son instinct, l'être humain poursuit des buts et a besoin de sens pour s'orienter à l'intérieur de sa vie.

C'est donc tout naturellement que l'art d'anticiper l'avenir préoccupe depuis toujours tout chef d'entreprise, pour qui « gouverner, c'est prévoir ». Chez le manager, cette devise est devenue « animer des équipes, c'est prévoir » : s'efforcer de voir plus loin pour mieux guider le présent.

Cependant, si tous les responsables s'entendent sur la nécessité d'anticiper, leurs avis divergent sur la manière d'y parvenir. Le *pragmatique* tend à penser que seul le passé peut fournir des faits incontestables, analysables, quantifiables, sur lesquels bâtir une stratégie satisfaisante. Pour lui le futur, du fait même de sa nature indéterminée, représente encore un domaine de spéculations intellectuelles peu fiables. Celui-là préfère partir de son expérience et de sa lecture du passé plutôt que d'imaginer des voies ambitieuses, novatrices certes, mais risquées. Le *visionnaire*, en revanche, aura tendance à se projeter dans le futur comme s'il était dans son élément : la prévision du futur est chez lui une seconde nature. Son aspiration vers l'innovation, vers un monde qui n'existe pas encore, lui fait percevoir ses hypothèses « futuristes » comme plus fiables que les données mesurables du passé.

Autant de responsables donc, autant de conceptions différentes du futur ! Il est clair cependant que les pratiques managériales d'anticipation et de planification évoluent et que chaque époque connaît des tendances dominantes, qui reflètent les préoccupations du moment des responsables et expliquent leur lecture de la réalité.

Dans les années 60-70, le management par objectifs, dans lequel les plans étaient le plus souvent construits par extrapolation du passé, témoignait d'une économie en expansion. Les facteurs d'incertitude étaient encore faibles ; les grands objectifs stratégiques pouvaient se découper en objectifs opérationnels, puis en sous-objectifs dont chaque salarié avait sa part.

Dans le monde secoué des années 70-80, la planification stratégique a pris la relève, avec des *plans à géométrie variable* fondés sur l'élaboration de deux ou trois *scénarios* possibles. Les « plans glissants » ont fait leur apparition : un système de révision fréquente des plans à trois ans s'inscrivait à l'intérieur de schémas directeurs à long terme. Le flottement et l'ambiguïté que ces méthodes moins déterministes faisaient planer sur les structures ont suscité le besoin de souder tous les salariés en définissant un cap bien précis.

Apparaît alors le *projet d'entreprise*. Il n'a hélas pas fait que des heureux, décevant parfois les espoirs qu'il avait suscités. Question de mode ? Ou peur de ne pas savoir donner de suite concrète aux formidables élans et attentes que déclenche un projet d'entreprise ? Peur peut-être aussi de se sentir submergé par le flot d'émotions qui pénètre par ce canal dans l'entreprise ou de n'aboutir qu'à des idées brumeuses qui risqueraient d'engloutir la crédibilité de la direction.

Domage, car le projet d'entreprise partait d'un principe excellent : faire participer les personnes à l'élaboration d'un but commun. Sans doute a-t-on parfois mis la charrue avant les bœufs, en lançant pour pallier un manque de motivation interne un projet d'entreprise qui est plutôt l'aboutissement logique de la réflexion d'une entreprise parvenue à un certain degré de maturité dans son management. Proposer à l'homme de la rue deux jours d'un entraînement intensif destiné aux champions ne saurait pour autant faire de lui un sportif de haute volée. De même, lancer un projet d'entreprise dans une organisation qui n'a pas déjà un bon niveau d'efficacité collective et de respect des hommes ne peut conduire qu'à l'échec ou en tout cas à la déception. Après le rêve, on retombe de haut et plus dure est la chute.

Au début des années 90, après la grande vague des projets d'entreprise, c'est au tour de la *vision* d'inspirer le monde des organisations. Elle ne séduit pas toutes les entreprises car certaines ne voient dans cette nouvelle approche qu'un simple rhabillage à but commercial du projet d'entreprise (les cabinets de conseil sont si créatifs en matière de jargon et de marke-

ting !). D'autres vont souligner l'inutilité d'une prétendue vision : concept bien arrogant pour un futur si difficile à percevoir (la fameuse complexité) et discours trop emphatique pour des pratiques stratégiques souvent empiriques et loin d'être parfaites.

D'ailleurs, parler de vision à des personnes dont l'horizon temporel s'est formidablement rétréci depuis dix ou vingt ans sous la pression du quotidien semble presque une gageure. Le recours à la vision comme outil de « quatrième génération » – après le management par objectifs, la planification stratégique et le projet d'entreprise – au service d'une meilleure construction du futur est donc encore loin d'être passé dans les mœurs. Pourtant, la vision n'a rien d'une mode, pourvu qu'on en comprenne en profondeur la raison d'être et l'utilité. Elle constitue une innovation d'une puissance étonnante par rapport aux méthodes traditionnelles de construction du futur.

## LA RECHERCHE D'UNE VISION EFFICACE

Compte tenu de la confusion qui règne fréquemment dans les esprits à propos de la vision, il paraît utile de procéder à quelques clarifications : de vocabulaire d'abord, de méthode ensuite, et enfin de système de valeurs.

### Métissage

La vision ne relève pas de la voyance. Extralucides, mages et gourous de tous bords postulent que le futur est écrit et relativement déterminé. Ce n'est pas non plus « avoir des visions », « entendre des voix » ou « sentir une présence ». Aussi exquises soient-elles, ces approches n'aident guère dans la conduite de l'entreprise. Plus sérieusement, concevoir une vision ne signifie pas non plus être visionnaire. Le visionnaire a pourtant un don prospectif rare, qui lui permet de voir à un horizon de quinze ou vingt ans, mais il est en général déconnecté du présent opérationnel et le pragmatisme n'est pas son affaire. Vision n'est pas non plus synonyme de prédiction, qui n'a d'intérêt que si elle prévoit le futur de façon juste. Comme n'est pas non plus vision la lecture de l'inconscient à la manière des augures de l'Antiquité ou des devins et sorciers qui s'emploient à décoder les songes. Il y a toujours eu des grands prêtres pour lire le futur et le destin des guerriers dans le vol des oiseaux ou les entrailles des

animaux sacrifiés. Aujourd'hui, ce sont les statistiques qui tiennent lieu d'entrailles : on leur fait dire ce qu'on veut, et surtout, on leur donne le pouvoir d'orienter notre destinée.

En réalité, la vision de l'entreprise est un métissage subtil de qualités empruntées à ces diverses formes de lecture du futur, dont elle n'a gardé que les aspects positifs. Du voyant, elle retient la sensibilité de perception et le sixième sens qui permet de lire à travers les personnes et les apparences. Du visionnaire, l'horizon temporel lointain et l'audace des paris. Des augures, la capacité de décoder les événements et de faire parler les signes. Elle prend en outre chez l'enfant le regard enthousiaste, la force des désirs, la créativité et la faculté de voir vrai. Dans la foi du sage enfin, elle puise le feu sacré qui déplace les montagnes et l'intuition profonde qui donne accès à l'action juste.

Créer une vision dans l'entreprise, c'est s'efforcer de voir, à travers ce que l'on fait, pourquoi on le fait et où l'on veut que cela nous mène : on attend du manager non pas une justesse absolue de vues sur le futur, mais plutôt la perception d'un *sens* et la communication d'une direction suffisamment désirable pour que tous aient envie de s'y engager. C'est aussi comprendre à quel point il est important de cheminer *ensemble*. La vision du dirigeant qui proclame « Moi j'ai une vision pour mon entreprise », parce qu'elle est individuelle et imprégnée de la seule personnalité de son initiateur, sera difficilement partagée par le plus grand nombre, et n'est donc pas vision.

### **Futur idéal et unique de l'entreprise**

La vision est fille de l'intuition et du cœur. Concoctée par le seul intellect, elle ne peut transmettre la foi ni emporter l'adhésion. Aussi belle soit l'image proposée, elle n'attirera personne. Et quoi de pire lorsqu'on est animé par un fort désir d'avancer que de rencontrer l'inertie ? La vision est un grand élan de l'émotion qui rehausse le sens du travail en commun et redonne la dignité nécessaire à une réelle implication des personnes.

Dynamique qui va de l'intérieur vers l'extérieur, la vision révèle le futur idéal pour l'entreprise et l'ensemble de ses partenaires – clients, personnel, fournisseurs, actionnaires. Elle représente sous une forme manifestée et facilement compréhensible par d'autres ce à quoi une communauté de travail aspire au plus profond. L'Américain Jim Kouzes, auteur avec Barry Posner de *The Leadership Challenge* définit ainsi la vision : « Nous préfé-

rons employer le terme de *vision* non parce qu'il est à la mode, mais parce que c'est celui qui décrit le mieux ce talent dont nous ont parlé les leaders. Nous préférons *vision* d'abord parce qu'il y a le sens de "voir" ; il évoque des images et des tableaux. La métaphore visuelle est très courante dans la description des plans à long terme d'une entreprise. Ensuite, *vision* suggère une orientation future – *vision* est une image de l'avenir. De plus *vision* sous-tend une volonté d'excellence, un idéal. Enfin, il évoque la qualité de ce qui est unique. Nous proposons donc comme définition de la vision *une image idéale et unique de l'avenir.* »<sup>1</sup>

Vision rime avec vie, avec émotion, avec recherche du juste degré de perfection dont on se sent capable dès lors qu'on accepte de donner le meilleur de soi-même, de sa qualité de travail et de son professionnalisme pour une cause qui en vaut la peine. La vision parle de ce que l'entreprise et les personnes osent imaginer quand elles sont animées d'un idéal fort et d'un désir commun d'accéder au plus élevé, au plus noble de leur activité et de leur raison d'être.

C'est une étonnante contrepartie à l'aspect parfois chaotique et aux turbulences du court terme, dont le mot d'ordre semble être « Soyons réactifs ». La gestion du quotidien et la réaction aux événements développent en effet un mouvement de l'extérieur vers l'intérieur (s'adapter aux imprévus, trouver la parade...) alors que la vision est un mouvement de l'intérieur vers l'extérieur (rêver son devenir pour mieux le créer). L'entreprise a besoin des deux.

## Boussole et catalyseur

Dans des structures qui aujourd'hui tendent à devenir plus flexibles et moins hiérarchisées, la vision sert à la fois de guide et de liant entre les divers éléments du système. Jusqu'à présent, l'homme n'a inventé que deux grandes méthodes pour réguler le fonctionnement des organisations : *le respect des normes et des règlements* et *la présence d'une finalité commune évidente pour tous*. Si l'on veut « démilitariser » l'entreprise, il faudra bien renforcer la puissance et la clarté des finalités, pour que celles-ci prennent la place des systèmes de contrôle habituels : sur des marchés de plus en plus turbulents et volatils, l'entreprise moderne qui veut développer ses capacités de réaction et d'adaptation ne peut plus se permettre

1. Voir bibliographie J. Kouzes et B. Posner.

une organisation pyramidale, dans laquelle le travail est contrôlé concrètement et physiquement par une hiérarchie qui passe derrière les exécutants qui ont réalisé les tâches. Les régulations et les contrôles doivent devenir conceptuels, immatériels, rapides, fondés sur la confiance et la présence très prégnante d'une certaine idée que l'on se fait de l'entreprise et de son métier. La vision et les valeurs qui la sous-tendent sont les témoins de cette conception partagée, et en même temps les meilleurs garants contre les déviations dans l'action. Au lieu d'affiner la précision des cartes géographiques, selon une métaphore chère à Jim Kouzes, on s'assure que chacun connaît bien la destination, a envie d'y parvenir et possède une excellente boussole. C'est dans cette tension permanente entre le court terme et le long terme, entre la nécessaire flexibilité du quotidien et la ferme détermination d'une intention stratégique future que la vision trouve sa place : *elle est un lien entre l'âme et l'acte*.

Pour essayer de traduire cette âme ou cet esprit, les entreprises synthétisent parfois leur vision sous la forme d'un document présentant la mission qu'ils se sont donnée, les valeurs qui les animent et les objectifs qu'ils souhaitent atteindre. Cette version forcément réductrice de la vision réelle (celle qui vit dans l'imagination de chacun) exprime néanmoins l'essentiel de ce qui importe à l'entreprise pour la construction de son futur.

Certains objecteront que malgré leur grandiloquence et leur assurance d'avoir consciencieusement pesé chaque mot, ces déclarations se ressemblent toutes. En fait l'ambition d'une formalisation de vision n'est pas tant de paraître originale aux yeux des observateurs extérieurs que d'être unique pour ceux qui l'ont construite. Cette forme synthétique de vision est essentiellement faite pour rassembler les personnes de l'entreprise autour d'un même dessein.

## **Vision et visioning**

Souvent lancée par le chef d'entreprise ou le leader qui a su capter l'intuition collective et les besoins futurs du marché, la vision n'est pas un état figé, une image à mettre dans un cadre puis à oublier. C'est une dynamique de progrès. Une entreprise ne réussit pas parce qu'elle a une jolie représentation d'elle-même, mais parce qu'elle fonctionne de manière performante. Fonctionner n'est pas un état, c'est un processus. Pour cette raison, bon nombre d'entreprises préféreront parler de *visioning* (qui correspond à un verbe d'action) plutôt que de vision (qui peut sembler

figée et narcissique). Le *visioning* est donc l'art d'élaborer et de faire vivre une vision.

Michael Doyle, consultant international basé à San Francisco, est l'un des meilleurs experts dans la pratique du *visioning*, qu'il définit ainsi : « *Le visioning est un profond voyage à l'intérieur du cœur et même de l'âme d'une organisation. Il permet de révéler le rêve d'une communauté de travail et de l'exprimer sous la forme d'un futur idéal désirable par tous et suffisamment détaillé pour que chacun voie tout de suite comment il peut contribuer concrètement chaque jour à sa réalisation*<sup>1</sup>. » C'est son approche – et ses méthodes – que nous présenterons dans ce chapitre.

Le *visioning* est donc une dynamique vivante qui permet à une entreprise de prendre conscience de sa raison d'être, de ses désirs, de sa soif de performance, de ses forces et faiblesses mais aussi des chemins qui lui permettront d'atteindre, dans les nombreux domaines de son quotidien, les standards d'excellence qu'elle vise. Le *visioning* est un exercice de prise de conscience de la réelle contribution que l'entreprise veut apporter. C'est un processus de découverte et d'affirmation de son identité qui constitue une réponse avancée et très puissante au souci de planification stratégique qui anime tout dirigeant.

## Vraies et fausses visions

De cette conception dynamique et stimulante du *visioning* découlent plusieurs conséquences que Michael Doyle souligne avec force.

- *Une bonne vision ne peut être petite.* « *Small vision is an oxymoron* » dit Michael Doyle, ce qui signifie qu'une « petite vision » est une expression paradoxale, parce que constituée de deux éléments contradictoires. Si par souci de pragmatisme, on ramène la vision au niveau de la réalité courante, celle-ci ne fait plus rêver, elle n'inspire plus, et ne peut donc plus tenir son rôle. Imaginerait-on que John F. Kennedy eût recueilli le même succès en s'adressant au peuple américain s'il ne leur avait pas proposé la Lune ? En lançant la NASA dans cette épopée spatiale, il a offert aux Américains un « transfert d'Aventure » : de la conquête de l'Ouest à la conquête de la Lune – et des Technologies avancées.

Les plus grands leaders ont toujours su trouver les mots qui inspirent les foules et réveillent chez les hommes ce qu'ils portent en eux de plus

1. Propos recueillis par l'auteur auprès de M. Doyle.

noble. Chacun connaît le fameux discours de Martin Luther King en 1963 qui commence par *I have a dream...* et dans lequel il témoigne avec beaucoup de simplicité qu'il est habité d'un rêve profond : celui qu'un jour en Amérique les hommes puissent vivre égaux et se respecter comme tels au lieu de se juger sur la couleur de leur peau. Au racisme il oppose la vision d'une « magnifique symphonie de fraternité ».

- *Le processus importe autant que le résultat.* La vision est un futur fort, puissamment désiré par une communauté. Mais il ne faut pas être obnubilé par la justesse ni même par le haut degré de qualité de cette vision. « *L'effet du processus de visioning est aussi important que la vision elle-même* », souligne Michael Doyle, car il transforme en profondeur la manière dont une entreprise se voit, travaille et construit son futur. Engager les personnes dans un processus de visualisation de leur futur souhaité est en soi un acte qui les responsabilise et les renforce dans leur capacité d'agir juste. Le *visioning* fait évoluer l'entreprise au-delà du leadership charismatique et du mythe du dirigeant-héros.
- *Les meilleures visions ne peuvent être le fruit des seules cogitations ou inspirations du président-directeur général* qui griffonnerait en une nuit sa vision de l'entreprise sur une feuille de papier. Ce qui était valable pour diriger une entreprise voilà trente ans ne l'est plus dans l'environnement actuel. La vision ne peut être le travail d'un seul être, même si l'impulsion initiale est souvent donnée par le dirigeant, qui se charge d'assurer la communication future de cette vision. Une vision efficace n'est pas une « belle vision » dont on est fier parce qu'elle est glorieuse ; elle est l'expression du rêve d'une communauté et non du projet personnel du dirigeant. Tant que les départements et services d'une entreprise restent dépendants du dirigeant, les forces de travail et de créativité ne sont pas pleinement mises à profit : elles sont sous-optimisées.

Au contraire, le *visioning* conçu comme un rêve collectif crée un profond attachement de tous à la fois à la réalisation concrète de la vision et à l'entreprise. Cette double motivation devient alors la meilleure graine de performance au sein de l'ensemble de l'organisation.

- *Le visioning prend du temps et doit se préparer.* Il invite à explorer les questions les plus fondamentales pour le futur de l'entreprise.
  - Qui sommes-nous aujourd'hui ? Quel est notre métier (ou nos métiers) ?
  - Quelle image a-t-on de nous à l'extérieur ?

- Quels sont nos atouts, nos faiblesses, nos problèmes ?
- Quel est le bilan de la situation actuelle en termes de risques comme d’opportunités ?
- Que se passe-t-il dans l’environnement et que s’y passera-t-il dans le futur ?
- Quelles sont les tendances susceptibles d’affecter (en positif ou négatif) notre activité à long terme ? Perçoit-on des menaces à anticiper, des positions stratégiques à explorer, des occasions à saisir ?
- Qui veut-on être et que veut-on faire à l’horizon de cinq ou dix ans ? Par quoi veut-on se distinguer ?
- Quelle est la contribution que nous souhaitons apporter d’une manière unique à nos clients, notre environnement, nos partenaires, etc. ?
- Quelle est notre raison d’être, celle qui nous rendrait irremplaçables si nous osions être qui nous pourrions être ?
- Que faut-il changer, faire évoluer, transformer pour se rapprocher de cette vision ?

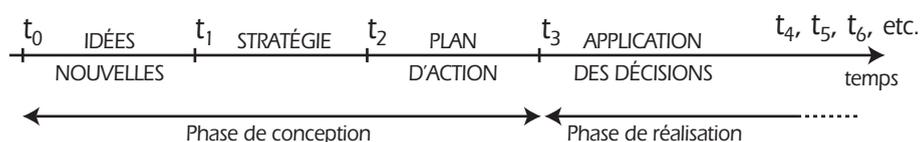
... Et ainsi de suite. Ce ne sont pas des petites questions auxquelles on peut répondre entre deux portes. Elles nécessitent du temps, un espace sécurisant, un profond climat de confiance entre les salariés de l’entreprise et leurs dirigeants et un désir réel de repenser et « ré-imaginer » ensemble l’entreprise. De même que les salariés ne peuvent simuler leur implication dans un tel processus, les dirigeants ne peuvent feindre d’être ouverts aux apports du groupe ou au fait que des personnes extérieures au comité stratégique habituel participent à l’élaboration du futur de l’entreprise.

Les visions qui restent lettre morte sont bien souvent de fausses visions : elles n’inspirent pas pour l’action. Une vision partagée réveille la motivation collective, donne une énergie vitale aux équipes qui se manifeste par de la joie. Elle n’a rien d’un processus lourd, d’un défi titanesque – donc démotivant dès le départ – ou d’une triste procédure destinée à satisfaire la lubie du patron. Dynamique intense et enthousiasmante qui clarifie le quotidien, elle permet aux personnes de remettre en perspective leur vie et celle de l’entreprise.

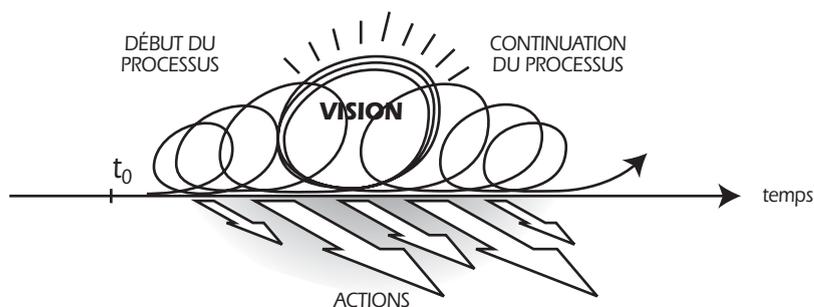
- *Le visioning est un processus en spirale, dans lequel la vision et l’action sont simultanées.* Loin d’être un processus linéaire du type : vision – décisions – puis plan d’action pour appliquer les décisions, le *visioning* permet de commencer à engager des changements sans attendre la finalisation de la

vision. Dès que l'on s'aperçoit, au cours du processus de *visioning*, qu'un changement est nécessaire, on peut le mettre en place tout de suite (du moins dans ses premières phases). Si l'on constate, par exemple, qu'il est fondamental d'être davantage à l'écoute de son marché, nul besoin d'attendre un plan d'action : il suffit, au sortir de la réunion, de décrocher son téléphone et d'aller voir quelques-uns de ses clients les plus importants.

Le *visioning* est très proche des processus de prise de conscience ou d'éveil. Une réelle prise de conscience fait adopter immédiatement une attitude différente. Les changements s'imposent d'eux-mêmes parce que la réalité nous apparaît soudain toute nue : les voiles qui nous éloignaient d'elle se sont déchirés. Bien entendu, le processus de *visioning* débouche sur un récapitulatif de toutes les décisions prises et des engagements individuels que ces nouvelles options impliquent. Mais l'action aura pu démarrer bien avant (schéma 1). Si ce n'était pas le cas, cela prouverait que le processus n'a



## 1 SÉQUENCE LINÉAIRE TRADITIONNELLE : Les processus se succèdent.



## 2 SÉQUENCE EN SPIRALE : Les processus sont simultanés ou progressent ensemble. L'action découle des prises de conscience.

Schéma 1 – Deux conceptions de la stratégie, d'après Michael Doyle.

pas suscité d'apprentissage au cours de son déroulement : ce ne serait donc pas un bon processus. Car l'apprentissage commence quand on applique au fur et à mesure et dans le concret ce que l'on veut faire. Une application repoussée à la fin annihile toute possibilité d'un réel apprentissage.

## Vision à la carte

Le *visioning* n'élimine pas le rôle du leader, mais il modifie l'image traditionnelle que l'on se fait de lui. Au lieu de tout porter sur ses épaules, le leader procure au groupe de partenaires clés qui vont élaborer la vision avec lui un cadre stratégique, une pré-réflexion qui donne le ton et inspire le travail collectif. Par ailleurs, toutes les entreprises n'en sont pas aux techniques de *visioning*, qui représentent peut-être la version la plus puissante de la stratégie d'entreprise. Selon le type d'organisation, son domaine (politique, économique, socio-médical, associatif, etc.) et sa taille, les méthodes varieront du plus simple au plus élaboré ou, pour utiliser une métaphore, de visions « une étoile » à des visions « cinq étoiles ».

- *Vision une étoile* : inspiration personnelle du leader, elle correspond à l'image du futur de l'entreprise qui s'impose à lui et qu'il précise tout en avançant dans la direction que lui indique son intuition ou son flair des affaires. Les collaborateurs suivent, le futur dira si la vision était pertinente.
- *Vision deux étoiles* : l'idée stratégique est apportée par le leader, mais elle reste inachevée. Pour affiner sa vision, la modifier, la nuancer, le dirigeant fait clairement appel à ses collaborateurs, ses clients, ses actionnaires... Certains font directement réagir leur entourage en posant des questions sur les thèmes qu'ils veulent éclaircir, d'autres préfèrent écouter avec une extrême vigilance les attentes de leur marché et de leurs partenaires de travail.
- *Vision trois étoiles* : le leader sert d'initiateur. Il propose une certaine idée du futur de l'entreprise en fonction de l'idéal qu'il a imaginé lui-même et discute avec ses collaborateurs pour élaborer une réelle stratégie. Il a apporté la matière première, la glaise. L'équipe modèle la pâte et lui donne sa forme finale. C'est un travail collectif et interactif – et non plus la vision du dirigeant. Beaucoup de petites entreprises ou petites équipes au management dynamique utilisent ce style.
- *Vision quatre étoiles* : entrent en jeu les techniques de *visioning* : création par le groupe de son rêve collectif, du futur idéal et unique souhaité par chacun pour l'entreprise. À ce stade, le leader engagera par exemple le

processus de *visioning* – ou processus stratégique participatif – avec son équipe de direction (donc un groupe restreint) et ira avec elle jusqu'à l'élaboration très détaillée des plans d'action.

- *Vision cinq étoiles* : le dirigeant choisit de faire participer l'ensemble de son entreprise et de ses partenaires à l'élaboration de la vision. Bien sûr, pour des raisons matérielles, si le personnel et les partenaires sont extrêmement nombreux, les différentes parties prenantes seront représentées par des personnes clés. Au lieu d'impliquer 200 000 personnes dans le processus de *visioning*, on crée des sous-groupes constitués des représentants de chaque catégorie importante susceptible de jouer un rôle dans le futur de l'entreprise : les différents types de salariés, de métiers, d'échelons hiérarchiques ; les clients, les actionnaires, les fournisseurs, et autres partenaires extérieurs.

Michael Doyle a animé des processus de *visioning* tant pour des milieux politiques que pour des associations professionnelles, des sociétés multinationales, des villes ou des régions, etc. Dans chaque cas, les parties prenantes sont toutes représentées. Par exemple, pour élaborer la vision du système éducatif à mettre en place pour l'une des écoles d'une ville américaine, Michael Doyle a réuni plus de 150 personnes : parents d'élèves, instituteurs, enfants, élus locaux... Ensemble, ils ont élaboré une vision à long terme, puis un plan détaillé pour y parvenir sur plusieurs années.

Ce type de *visioning* « élargi » est le *nec plus ultra* des méthodes stratégiques modernes. C'est aussi en quelque sorte la Rolls en matière d'efficacité pour mener le changement. Michael Doyle dit souvent : « *Le visioning est une des premières étapes du développement d'un processus de changement dans une organisation.* » Il faut facilement quatre à cinq ans pour réaliser les actions qu'implique une grande vision collective. Mais le degré de cohésion et de vitalité auquel accède l'organisation par ce biais est spectaculaire.

### Rêve collectif incarné par le leader

Dans cette version cinq étoiles de la définition d'une stratégie, le leader assure six rôles<sup>1</sup>.

- Il apporte les *idées de départ* et crée le souffle qui suscite l'envie d'élaborer le futur.

---

1. Propos recueillis par l'auteur auprès de M. Doyle.

- Il met en place le *processus de coopération* des différentes parties prenantes.
- Il reste très *présent et actif* pendant tout le processus d'élaboration de la vision jusqu'au plan d'action ; il s'agit non pas d'un petit exercice de valeurs partagées, mais d'un processus vital pour l'entreprise.
- Il témoigne du désir d'évolution de l'ensemble de l'organisation vers le futur dessiné ensemble : il *incarne le rêve collectif* de l'organisation (et non son rêve à lui).
- Il *transmet la vision* aussi bien à tous ceux qui n'ont pas été directement impliqués dans les sessions de *visioning* qu'aux réseaux de partenaires de l'entreprise.
- Il *communique en permanence*, à l'intérieur et à l'extérieur, cette vision collective et renforce chacun dans sa motivation et ses actions pour parvenir au but.

À ce stade, le leader incarne le rêve partagé. Son rôle et surtout l'esprit dans lequel il le tient – car c'est cet esprit qui rendra son action crédible ou non aux yeux des salariés – restent donc fondamentaux, même dans un processus collectif. *Le leader représente le pont entre le présent et le futur.*

Une vision est une représentation émotionnelle, rêvée, non d'un futur *probable* – découlant d'analyses, de raisonnements logiques ou d'équations mathématiques – mais d'un futur *possible*, c'est-à-dire celui que l'on rêve d'atteindre et qui peut l'être grâce justement à la puissance du processus. Comme les entreprises et les personnes, le *visioning* n'est pas rationnel. De là vient sa puissance : il correspond à la véritable réalité des entreprises humaines et concrétise les aspirations des individus.

## L'ART DU VISIONING<sup>1</sup>

L'exercice consiste à réunir d'abord les différents représentants et partenaires de l'entreprise (ou les diverses parties prenantes du projet si le *visioning* n'est pas effectué dans le cadre d'une entreprise) afin de leur expliquer de quoi il s'agit.

---

1. Nous présentons dans ce chapitre les grandes lignes du processus conçu et développé par Michael Doyle.

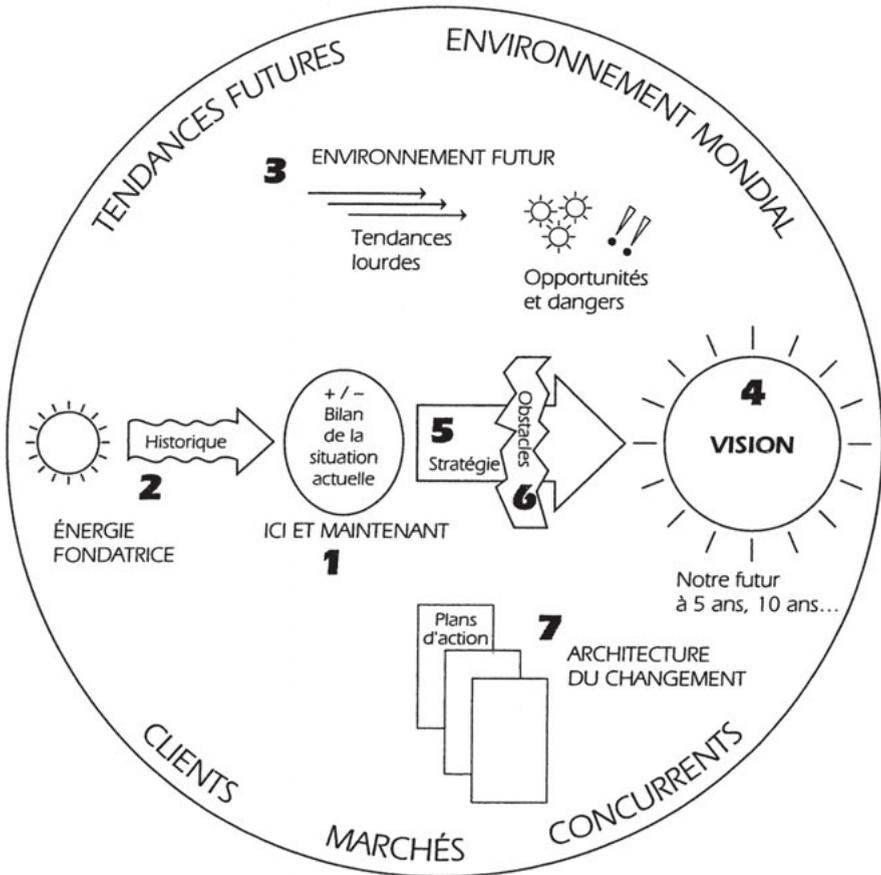
## Préparer les esprits (étape 0)

Il est impératif de préparer les acteurs au processus de *visioning*, à ce qu'il représente et implique comme responsabilité afin qu'ils puissent y participer pleinement. Chacun sait ainsi ce qui va se passer, sur combien de temps le processus s'étalera (plus d'un an dans certains groupes) et ce qui lui sera demandé de faire dans le cadre d'une participation volontaire. Cette phase d'information et de préparation est fondamentale avant de démarrer le processus lui-même. En la réduisant à son strict minimum, pour vouloir aller plus vite ou par manque de pratique, on risque de provoquer des résistances là où elles n'ont pas lieu d'être, ou de tomber dans des dérives. Concevoir une grande vision qui ne serait qu'une échappatoire du présent ou un rêve valorisant du futur serait peine perdue. La vision doit partir de la réalité, et s'ancrer en elle.

Dans cette phase de préparation, le dirigeant joue un rôle majeur. Il doit expliquer ce qui l'a conduit à souhaiter s'engager dans un processus collectif de *visioning* et témoigner avec intégrité de son désir de voir chacun contribuer à l'élaboration de la vision. Il doit aussi préciser que même s'il a des intuitions stratégiques personnelles, celles-ci ne se substitueront pas au travail accompli par le groupe. Beaucoup de visions achoppent sur ce point. Apparemment créées à plusieurs, elles finissent par être redessinées par le chef en fonction de ses seuls critères à lui. Le capital-confiance qui permet au groupe de s'engager puis de progresser dans le processus de *visioning* se constitue à cette étape de démarrage. Vient alors le processus lui-même, que Michael Doyle conçoit en sept étapes (schéma 2).

## Apprécier le présent (étape 1)

Le principe de réalité oblige à regarder d'abord ce que l'on sait faire. La vision prend sa source dans les compétences clés de l'entreprise et doit tenir compte de ses atouts et de ses faiblesses. On recueillera bien sûr le point de vue de toutes les parties prenantes afin de dresser l'état des lieux le plus objectif possible, intégrant différentes perspectives et donc différents systèmes de valeurs.



Source : The Visioning Model © de Michael Doyle.

**Schéma 2** – Le visioning selon Michael Doyle

### Récrire le passé (étape 2)

Il s'agit ensuite de retracer l'historique de l'entreprise depuis son démarrage, de retrouver ses temps forts – les quelques événements et étapes qui l'ont marquée – car la dynamique du passé trouve un écho dans l'avenir. Plus on voit loin et profond dans le passé, plus la vision est claire et pénétrante vers le futur. C'est en s'appropriant son passé – les épreuves et les difficultés qu'on a surmontées, les opportunités qu'on a su saisir, les boucles répétitives dans lesquelles on est tombé – que l'on peut imaginer le futur avec plus de justesse. Qui veut tourner les pages sans se soucier de

la culture de l'entreprise et de son histoire est rattrapé par son passé, qui prend parfois les traits de son destin.

On ne fait pas évoluer une entreprise par décret. Surtout, lorsque les changements demandés pour assurer les nouvelles orientations se révèlent profondément chargés d'émotion. C'est pour cela que l'analyse du passé est toujours un exercice utile dans le processus de *visioning* : elle permet de revenir sur ce que l'on a oublié, mais qui constituait une force essentielle, de regarder en face ce que l'on préférerait ignorer ou au contraire de remettre à sa juste place ce que l'on a tendance à sacraliser. En récrivant ensemble l'histoire et en la découvrant sous un jour nouveau – les perceptions des différentes parties prenantes – on se dote du passé dont on a besoin pour réussir le futur souhaité. On retrouve l'énergie fondatrice, son essence et ses caractéristiques majeures : celles qui sont datées dans le temps et celles qui agissent davantage sur un registre intemporel. On peut alors passer à l'étape 3.

### **Scruter l'environnement futur (étape 3)**

Anticiper l'avenir dans son métier est un exercice difficile. Quelles vont être les tendances de fond qui auront une influence sur le type d'activité de l'entreprise ou sur ses marchés ? Dans quel genre de société va-t-on vivre ? Avec quel type de valeurs ? Comment imaginer ce que les clients vont vouloir et où ils seront ? L'exploration doit être la plus large et la plus profonde possible. Il faut avoir l'esprit curieux et créatif, être suffisamment ouvert pour avoir l'intuition des ponts qui s'établiront entre plusieurs activités. Il faut imaginer les révolutions techniques (la micro-informatique prenant le pas sur les « grosses armoires », la vidéo délogeant le cinéma, l'enregistrement numérique rendant obsolètes les vieux supports magnétiques...). Un petit tour dans les livres de prospective, de démographie ou dans ceux qui décrivent la méthode des scénarios ou les techniques d'anticipation à l'échelle mondiale constitue une aide précieuse pour cette étape 3, une sorte de gymnastique mentale<sup>1</sup>.

En mettant en commun les perceptions et intuitions sur l'environnement futur que peuvent avoir les différentes parties prenantes de l'entreprise, il est possible de repérer de nombreux phénomènes, des menaces et

---

1. Voir bibliographie P. Drucker, M. Godet, J. James, P. Schwarz et revue *Futuribles*.

des opportunités, des tendances dangereuses ou porteuses. C'est dans cet état de conscience « réaliste » que l'on va rêver l'entreprise du futur.

### Rêver l'entreprise à long terme (étape 4)

Rêver le futur est l'activité la plus joyeuse et profondément rassurante qui soit : joyeuse, parce qu'elle réveille nos aspirations, nos désirs les plus nobles et notre créativité ; rassurante, parce qu'elle nous rappelle qu'on peut réaliser tout ce qu'on peut imaginer avec précision à condition d'être tous animés par une même vision. À plusieurs, soudés dans un même idéal, on peut déplacer des montagnes. L'ambiance et l'énergie qui règnent dans ces sessions de création d'un rêve commun bouleversent ceux qui jusque-là ne connaissaient que les stratégies traditionnelles conçues autour d'une table de réunion.

Conduire un groupe dans un exercice de vision de cette ampleur demande de la part de l'animateur de nombreuses qualités :

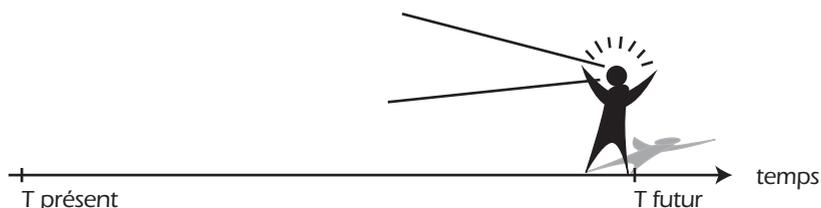
- *capacité de créer un espace sécurisant*, sans lequel personne ne met de cœur à l'ouvrage ;
- *crédibilité* pour donner foi en la démarche ;
- *tolérance* : chaque apport compte, chaque idée est considérée ;
- *générosité* : donner envie aux autres, par sa seule présence, de réveiller le meilleur d'eux-mêmes ;
- *créativité* : rendre chacun dans le groupe capable de se projeter à cinq ou dix ans (l'horizon choisi pour la vision), d'imaginer que le rêve qu'il porte en lui s'est réalisé et lui proposer de décrire son quotidien, dans cette entreprise, à cette date ;
- *réalisme* : garder à l'esprit que l'on n'est pas seul dans ce futur, sur son petit nuage – qui sont les concurrents les plus actifs ? Où les rencontre-t-on ? Comment se différencie-t-on ?

Il faut beaucoup de talent pour permettre à un groupe d'opérer un retournement de méthodes de cette ampleur. Nous sommes habitués à nous projeter dans le futur en extrapolant sur le présent ou le passé. Là, l'exercice consiste à faire l'inverse : on est *dans* le futur, on *est* le futur, et de cette position privilégiée rarement investie, on parle aux autres du quotidien (schéma 3).



**1**

**PLANIFICATION :** On est dans le présent et l'on se projette dans le futur.



**2**

**VISION :**

- On est dans le futur et l'on regarde la distance qu'il faut parcourir.
- On "n' imagine " pas le futur : on en vient.

**Schéma 3** – Différence entre la planification et la vision

### Bâtir la stratégie (étape 5)

Connaissant la situation actuelle et le futur collectif rêvé, on est en mesure de bâtir la stratégie qui permet d'atteindre ce futur. À partir de cette étape, on rejoint certaines grandes lignes de la planification traditionnelle : définition de la stratégie, lignes de conduite à adopter, projets à engager, puis formulation d'objectifs précis et plans d'action détaillés. On prendra garde cependant à mettre en place des *boucles de rétroaction* pour que la confrontation avec la réalité permette la remise en cause des plans à tous les niveaux, y compris le retour sur la stratégie ou la vision pour les modifier.

### Anticiper les obstacles (étape 6)

Une bonne stratégie serait incomplète sans une analyse lucide des obstacles qui l'entravent, y compris bien entendu les obstacles internes,

résistances ou oppositions aux choix effectués. Cette analyse permet là encore d'engager sans attendre des actions de changement, de prévenir les obstacles par des mesures adéquates...

### **Concevoir l'architecture du changement (étape 7)**

Le couple formé par la définition de la stratégie et l'analyse des obstacles ne sera efficace que s'il débouche sur des modifications concrètes d'attitudes, de comportements, de méthodes, d'organisation, de relations avec les clients... On anticipe non par un travail « en chambre », mais en prenant des mesures qui diminuent les risques et les difficultés du parcours.

Les plans d'action découlent de la stratégie et de la prise de conscience des changements nécessaires. Certaines actions ont déjà été engagées tout au long du processus : le plan d'action ne fera donc que les reprendre pour mémoire. Mais d'autres devront être décidées, lancées à ce stade de l'organisation et de la planification de l'action. L'ensemble du travail de *visioning* débouche ainsi sur une « architecture du changement ».

### **Donner du temps pour en gagner**

Pour une petite équipe de direction, le processus de *visioning* peut prendre une semaine complète, généralement dans un lieu proche de la nature et qui permet de réfléchir au calme. Soutenue par une vigilance permanente, la réalisation de la vision pourra prendre trois à cinq ans, le temps de mener à bien tous les changements nécessaires. Pour une organisation de taille plus large, le processus suit la même trame mais peut durer un an, du fait des multiples réunions et sous-groupes de travail à organiser entre les différents partenaires. La réalisation pourra prendre cinq ans.

Ces indications de temps sont bien entendu relatives, car elles dépendent étroitement à la fois de l'horizon temporel choisi pour la vision, de l'ampleur du changement à effectuer, des antécédents « culturels » de l'entreprise, de la maturité des personnes concernées (notamment leur aptitude à changer), et à l'évidence, du style de leadership en vigueur dans l'entreprise.

Pour prendre une image, une voiture parviendra d'autant plus vite à destination qu'elle connaîtra clairement cette destination et la topographie de la région et qu'elle sera en bon état (sans trop de lest dans son coffre !), rapide et facile à manœuvrer, et conduite par un pilote ayant

l'expérience de ce type d'expédition. On le voit bien, le *visioning* engage un véritable travail d'architecture du changement. Plus question ici d'appliquer une stratégie pensée par d'autres avec des moyens donnés par d'autres : le *souci stratégique* est partagé à tous les échelons, même si certaines *décisions stratégiques* continuent à être prises par la direction.

### **Transmettre la vision**

Dès que la vision est lancée, le leader doit veiller à ce qu'elle inspire l'action de tous les jours. Il est aidé en cela par les managers qui peuvent avoir développé par ailleurs, chacun dans son service, une version de la vision adaptée à son activité. Il importe en effet que chaque cellule de l'entreprise – si l'on adopte la métaphore de l'organisme vivant – vibre au diapason de l'ensemble.

Pour cette raison même, le dirigeant qui insuffle l'esprit de changement n'est rien sans un capital-confiance très présent dans la structure. Car sa puissance se mesure à sa capacité de communiquer ses idées et à la manière dont il saura ou non appuyer son action sur ses managers qu'on appelle aussi agents de changements, catalyseurs, ou leaders ; quel que soit leur nom, le défi reste le même : en avoir suffisamment dans son entreprise pour réussir les projets qui lui tiennent à cœur. Et s'il veut être honnête jusqu'au bout, il reconnaîtra qu'il a les managers qu'il mérite : ceux qu'il a recrutés, ceux qu'il a fait ou non progresser, ceux qu'il a dirigés de telle manière qu'ils sont devenus ce qu'ils sont.

La culture d'entreprise, le style de management et le type d'organisation mis en place sont éminemment pédagogiques. Un style de direction autocrate ou simplement centralisé ne peut faire éclore la créativité, le sens des responsabilités et l'envie d'entreprendre pour bâtir un futur meilleur : les méthodes de management retardent sur les compétences qu'elles espèrent faire émerger parmi les salariés. Se noue alors la boucle infernale : sans managers ayant des qualités de leaders, aucun espoir de faire changer l'entreprise en profondeur, mais sans un tel changement, l'entreprise ne produira pas de leaders. C'est ici que le *visioning* s'avère très puissant : il offre une tangente originale pour sortir de ce cercle vicieux – une réflexion systémique, globale, dans laquelle les principaux acteurs concernés réinventent ensemble l'entreprise. Les compétences clés qui feront le succès de l'entreprise pourront alors se développer au même rythme que la transformation des structures et du style de management.

## LES PÉRILLEUSES DÉRIVES DE LA VISION

Le *visioning* n'est pas une solution miracle et recèle des risques à la mesure de sa puissance. Ces risques se présentent sous la forme de sept dérives fréquentes qui peuvent parfois provoquer des drames dans les entreprises qui s'exercent impunément à la vision sans bien en connaître les ressorts.

### Vision intellectuelle ou émotionnelle

La première dérive est de transformer le processus de *visioning* en un exercice purement intellectuel (seule la tête fonctionne) ou 100 % émotionnel (seules la passion et l'hyperaffectivité s'expriment). Du fait que la vision est une approche holistique, intégrée, toutes les parties de nous-mêmes doivent avoir la parole : l'intellect bien sûr, mais aussi le cœur (qui donne accès à l'émotion profonde, non à l'émotionnel, et facilite ainsi l'intuition), le corps (les perceptions, les sensations, l'énergie vitale, la joie de vivre) et l'esprit (l'idéal, le besoin de sens et cette puissance qui déplace les montagnes que d'aucuns nomment la force de l'âme).

Quand l'intellect s'octroie la suprématie absolue, l'exercice de *visioning* se transforme rapidement en joutes intellectuelles entre responsables, chacun évaluant face aux autres la force de son pouvoir.

Dans un registre différent, certains dirigeants sont tellement passionnés par leurs idées qu'ils les prennent pour des émotions. Et d'autres ont tellement souffert d'une éducation normative ou de la prédominance de l'intellect qu'ils ont basculé dans le travers opposé, en transformant le principe émotionnel en choix de vie. Évoluant ainsi toujours dans un monde émotionnel, ils finissent par ne plus savoir faire la différence entre la réalité et l'imaginaire, ou entre l'émotion profonde et l'agitation émotionnelle. Des deux côtés – excès d'intellectualisme ou excès d'affectif – sévit la même rigidité, porteuse d'une vision tronquée.

### Vision monochrome

Le leader peut aussi avoir une personnalité forte qui donne le ton à toute la structure. Qu'il soit du type bâtisseur d'empire, aventurier, fin politique ou technicien émérite, il aura tendance à tirer la couverture à lui, en colorant systématiquement la vision selon sa préférence. C'est pourquoi plus son style est fort et ses préférences marquées, plus la personne doit se mettre à

l'écoute de ceux qui peuvent compenser ses démesures : le bâtisseur a tout intérêt à écouter ses managers et ses financiers, car ses rêves d'empire le poussent à fuir en avant ; l'aventurier peut nuancer ses visions par de fréquentes visites chez les gestionnaires et les comptables, car ses idées géniales tendent à le faire décoller promptement de la réalité du marché et des clients ; le politique se rendra compte à travers le processus de *visioning* que ses salariés sont bien plus motivés par l'évolution de leur métier et la qualité du management que par les enjeux politiques et les manœuvres d'antichambre ; et le technicien comprendra qu'un bon produit n'est pas le produit techniquement parfait, mais celui que les clients achètent.

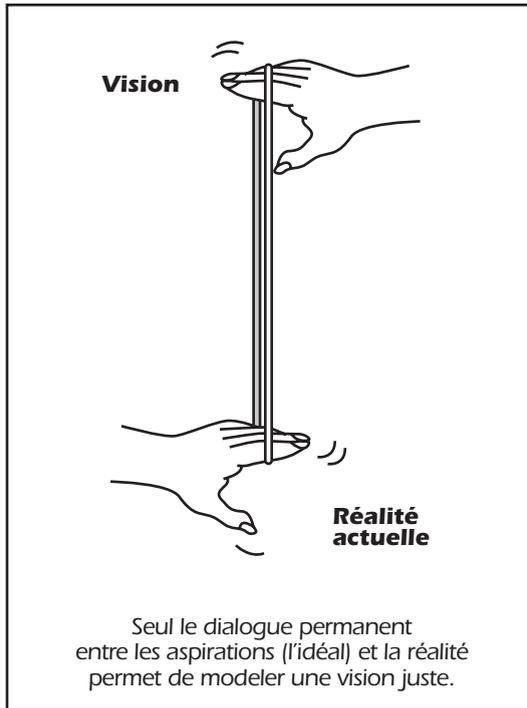
Dans l'entreprise, les structures, les méthodes de gestion et de stratégie, la place donnée à l'écoute des clients et des salariés reflètent à tel point le style du dirigeant, qu'il est essentiel de mettre en place des principes correcteurs ou contre-pouvoirs. Les fausses visions maintiennent et renforcent les visions monochromes, alors que le *visioning*, par essence polychrome, permet de bénéficier de la grandeur de la personnalité du dirigeant sans en subir les faiblesses.

Autre dérive du même type : une vision monochrome produite non par un seul homme, mais par une équipe qui pense comme lui. À force d'adaptation, cette équipe s'est progressivement alignée sur sa façon de penser, de percevoir et d'imaginer le futur. Il n'y a plus de place pour la différence.

## Vision figée

Parente de la vision monochrome, la vision figée participe elle aussi d'une rigidité intérieure de la direction de l'entreprise. Elle est la vision que l'on poursuit sans relâche comme une *idée fixe* ou même une obsession, soit en pensant qu'elle va forcément s'imposer un jour, même si elle est aujourd'hui un peu « en avance sur son temps », soit en croyant qu'elle correspond à une intuition de génie dont on ne peut, par conséquent, s'écarter. Dans les deux cas, un même refus de confrontation à la réalité : car si l'on gagne parfois par détermination et persévérance seul contre tous, il est rare de l'emporter sur la réalité – le marché, et les clients en dernier ressort.

Une vision figée se développe de préférence dans les entreprises narcissiques ou qui se sont coupées de leur marché et ne sont donc plus à l'écoute du *feed-back* des consommateurs. Seul le dialogue permanent avec le réel permet de modeler une vision juste (schéma 4). On part non



Source : Peter M. Senge, « The Leader's New York: Building Learning Organization », dans l'ouvrage collectif *New Traditions in Business*, Sterling & Stone. Schéma adapté des idées de Robert Fritz, *The Path of Least Resistance*.

#### Schéma 4 – Le principe de la tension créative

pas d'une idée fixe, mais d'un sentiment intérieur fort, que l'on confronte en permanence au *feed-back* d'autrui : celui des clients, salariés, actionnaires, financiers, analystes de l'environnement et de la concurrence, observateurs de tendances (économiques, démographiques, sociales...), fournisseurs, sous-traitants, techniciens, jeunes générations, hommes d'expérience<sup>1</sup>...

Tous les *feed-back* sont bons à prendre pour qui élabore une vision, car chacun d'eux peut lui montrer quelque chose qu'il avait ignoré ou pas vu sous cet angle. La critique par les autres d'une vision que l'on nourrit en

1. Voir bibliographie P. Senge.

soi n'est jamais négative pour l'esprit ouvert : elle indique simplement des pistes d'amélioration possible ou de transformation nécessaire de la vision.

Une vision figée est donc une vision qui ne capte à l'extérieur que ce qui l'arrange et qui se coupe de nouveaux captages, donc de la vie, et par là même du succès.

### **Vision sans évolution personnelle**

Qu'on le veuille ou non, bien voir le futur oblige à se transformer. D'abord pour accepter les *feed-back* d'autrui qui nous dérangent, ensuite parce qu'une vision n'est rien sans son application dans la réalité quotidienne de l'entreprise. Or nous savons tous que l'on ne peut emmener les autres plus loin que l'on est soi-même parvenu. On n'aura pas une entreprise créative si l'on aime le contrôle, on ne favorisera pas la prise d'initiative et l'esprit entrepreneur parmi ses managers si l'on affectionne le pouvoir, on ne suscitera pas la coopération entre les services si l'on privilégie ses propres enjeux et l'entreprise dédaignera allégrement les clients si l'on dédaigne ses salariés.

Tout ce qui est valable au niveau du président ou du directeur général est aussi valable au niveau du manager. Il suffit de remplacer *entreprise* par *équipe*, et *manager* par *collaborateur*. Là encore, le *feed-back* des autres, celui de ses vrais amis (ceux qui acceptent de nous dire la vérité) ou ses détracteurs (ceux qui nous en veulent pour une raison que l'on préfère souvent ignorer) est le meilleur moyen de ne pas tomber dans le piège de la vision sans évolution personnelle. Dans la pratique de la vision stratégique, le *software* est intimement lié au *hardware*. Qui veut s'offrir une vision très ambitieuse doit développer une qualité de personnalité à la hauteur de la qualité de vision recherchée.

Les leaders qui s'engagent dans des visions participatives parce qu'ils sont séduits par l'originalité du *visioning* – qu'ils considèrent peut-être comme une mode – ont parfois des difficultés : ils n'ont pas forcément envie de partager le pouvoir stratégique, ni de faire confiance à l'intelligence des personnes, ni de respecter sur la durée les engagements prévus par l'architecture du changement élaborée.

Rêve communautaire d'une organisation, le *visioning* demande de l'intégrité, à la fois pour le faire naître et pour le respecter. Certains managers ou leaders continuent d'affiner leur vision en oubliant que la performance dépendra aussi de leur transformation à eux. À quoi sert

d'améliorer sans cesse la qualité d'un disque si le lecteur reste de mauvaise qualité ? Ou de retravailler fréquemment la partition pour la rendre parfaite si le chanteur a la voix enrouée ? L'évolution de la vision et l'amélioration de ses composantes doivent avancer de concert avec la transformation personnelle des principaux porteurs de cette vision. Sinon le résultat sera décevant.

### **Amour pour le leader**

Quand on s'engage sur le terrain du futur rêvé et donc de l'émotion et des relations entre les personnes, les risques du management affectif s'amplifient. Sans se priver de la force d'un management humain – donc affectif et intuitif – le responsable aura néanmoins intérêt à canaliser avec soin les excès du leadership charismatique – autre forme de piège pour la vision.

*Un leader charismatique entraîne la dépendance* : les personnes admirent son éclat, ses idées, le rayonnement de sa pensée, son énergie, son aisance ou son talent particulier. Même s'il dirige ses équipes avec les intentions les plus généreuses et de grandes qualités de cœur, il reste la référence, la locomotive et bien souvent le garant de l'esprit qui souffle. Bien sûr la tentation est forte d'utiliser son charisme pour transmettre sa vision à tous, enthousiasmer les foules et porter l'entreprise à bout de bras vers le futur. Deux dangers cependant : l'excès de charisme emprisonne les personnes et fragilise l'organisation. Tant qu'une entreprise est fascinée par son chef ou le vénère avec exagération, elle ne devient pas adulte. Elle reste en dépendance et ne développe donc pas pleinement ses capacités.

Aussi pour le leader, la vraie noblesse consiste-t-elle à savoir renoncer à son charisme – afin de faire parler les autres et les aider à découvrir leur puissance. Dès lors, le leader n'est plus la seule locomotive et la vision peut vraiment devenir partagée, polychrome et vivante. Savoir suivre est, dit-on, l'art du leader. En restant éternellement la seule locomotive, on développe l'esprit-wagon dans l'organisation. Est-ce vraiment ce que l'on souhaite ? Ou préfère-t-on voir de nombreuses petites locomotives prendre en main leur propre destin et contribuer à leur manière au rêve commun ?

Le vrai leader fait le pari de la liberté et de la démocratie. Aussi chérit-il le *visioning* et se souvient-il de cette phrase de Voltaire : « Je ne suis pas

d'accord avec ce que vous dites, mais je me battrais jusqu'au bout pour que vous puissiez le dire. »

### **Développement d'armées militantes**

Les risques du charisme peuvent même être plus graves, tellement il est facile de jouer de son influence pour embrigader des personnes. S'il développe enthousiasme et motivation autour de lui, le leader charismatique n'en crée pas moins de l'aveuglement. De là à entraîner ses troupes dans « sa guerre à lui » plutôt que dans le combat utile, fructueux ou nécessaire pour le futur de l'entreprise... il n'y a qu'un pas.

La vision s'appuie sur l'imaginaire et l'émotion des personnes. Quand on joue sur ces registres-là, il faut une solide éthique ancrée en soi, et un entourage qui ne craint pas d'attirer notre attention sur nos égarements. Sinon c'est la porte ouverte à tous les abus.

*Le visioning est un antidote contre les excès du pouvoir.* Car son principe même est d'essence démocratique et offre à chacun la possibilité de créer son propre futur en même temps que le futur de l'entreprise. Le chef y trouve également son compte en gagnant la puissance d'une vision élargie, soutenue par de nombreuses locomotives : c'est plus reposant que d'avoir à remettre tous les jours du charbon dans les chaudières.

### **Crise d'identité**

Il est peut-être intéressant de se demander pourquoi tant de personnes préfèrent se ranger derrière un leader charismatique plutôt que tracer elles-mêmes leur chemin. Notre époque semble connaître une crise de repères, de sens qui se transforme progressivement en une crise d'identité aussi bien individuelle que collective : l'individu se demande si tous les efforts qu'on lui demande de faire valent bien la peine d'être engagés ; l'entreprise est à la recherche d'elle-même ; et le capitalisme n'est plus totalement sûr de la légitimité absolue des formes qu'il a prises.

La vision est une occasion unique de se redéfinir une identité. C'est donc le plus souvent avec enthousiasme que les personnes s'engagent dans ce processus et avec fierté que les entreprises affichent leur mission, leurs objectifs et leurs valeurs. Mais encourager l'attachement des personnes à l'entreprise a ses revers. Lorsqu'il s'agit de se séparer ou de céder une activité, les salariés se sentent trahis. Aussi, toutes les organisations qui jouent

sur la fierté d'appartenance – à laquelle la vision contribue fortement – doivent-elles anticiper pour ne pas créer de traumatismes dangereux, tant chez ceux qui partent que chez ceux qui restent. Quand on joue sur la noblesse des idées et la grandeur des projets, apprendre parallèlement à gérer la perturbation et la mort des grands desseins est essentiel. Deux moyens pour cela :

- du côté de l'entreprise, développer « le patriotisme d'activité ou de métier », plutôt que le patriotisme de grand groupe. Il faut savoir faciliter l'éclosion de sous-cultures fortes à l'intérieur d'une culture d'entreprise ;
- du côté de l'individu, ne pas se laisser « embarquer » dans un grand dessein d'entreprise sans développer simultanément un solide projet personnel, qu'il s'agisse d'un projet concret (construire quelque chose) ou d'un projet permanent (travailler sur soi-même, se transformer pour évoluer).

On peut alors parler de convergence entre les buts de l'entreprise et ceux de l'individu car la construction de l'un ne se fait pas au détriment de celle de l'autre. Il est curieux de remarquer en effet qu'aux trois phases de progression des méthodes stratégiques – 1) planification traditionnelle, 2) projet d'entreprise, 3) vision – correspondent trois étapes différentes dans l'évolution des conceptions sur l'identité.

1. « J'existe par les *objectifs* que je me donne et par les *actions* que je fais. »
2. « J'existe par la nature des *projets* auxquels j'adhère et par les *valeurs* qui m'animent. »
3. « J'existe par *ce que je suis* et par l'incarnation de ma *raison d'être* dans mon quotidien. »

L'étape 1 fait référence à des objectifs (quoi faire), l'étape 2 à des valeurs (quoi faire et comment l'accomplir) et l'étape 3 à des questions d'identité (quoi faire, comment l'accomplir, et au service de quel sens). On pensait à l'étape 1 « après tout, on est ce que l'on fait », à l'étape 2 « les moyens qu'une personne choisit pour agir en disent beaucoup plus long sur ses valeurs que les discours qu'elle affiche » et à l'étape 3 (aujourd'hui) « l'esprit dans lequel on agit et l'attitude que l'on adopte vis-à-vis des autres constituent la signature de son identité ».

La vision est un exercice d'intégrité et de sincérité : un profond voyage à la recherche de son identité dans lequel il ne faut pas s'engager si l'on a déjà des idées arrêtées sur ce que l'on veut trouver à l'arrivée. Or, l'identité

n'est pas un acquis, mais une construction qui se fait en permanence au travers des actes de son quotidien. Paradoxalement, l'identité d'une entreprise, comme celle d'un individu, est d'autant plus solide et durable qu'on accepte de la remettre en question pour mieux la réinventer.

Pratiquée dans un certain esprit, la vision présente donc beaucoup d'avantages et la connaissance des dérives possibles permettra aux managers soucieux de qualité et d'efficacité de profiter des bienfaits sans tomber dans les pièges. Tout responsable (de service, de département, d'entreprise petite ou moyenne, de multinationale) peut développer les qualités personnelles qui le rendent capable de créer une vision inspiratrice et d'en approfondir avec ses équipes les différents aspects. On trouvera au premier plan les qualités d'écoute et de curiosité.

Le leader qui a l'étoffe suffisante pour incarner une vision collective est curieux de tout, ouvert aux apports de tous bords, prêt à être surpris. Il s'entraîne à partager son pouvoir, ses connaissances, ses privilèges, à voir ce qu'il y a d'intéressant dans les idées des autres, à mettre en évidence les aspects les plus positifs de la personnalité de ses collaborateurs. Les idées qui le dérangent l'intéressent au plus haut point car il sait qu'elles sont porteuses d'éléments essentiels pour la construction d'une vision élargie. Le manager moins ouvert élimine les idées contraires parce qu'il n'en voit pas l'utilité, confisquant une certaine idée de l'intérêt général au lieu de faire participer le plus grand nombre à la pensée stratégique.

Enfin, le leader capable d'incarner la vision est un grand « professionnel », qui inlassablement s'améliore dans son métier et évolue dans sa personnalité. De même qu'un expert reconnu n'aura pas de faculté de vision s'il reste hermétique à l'intuition, l'intuitif ne peut développer une vision dans un domaine qu'il connaît mal : l'accès à la vision a clairement pour préalable une grande maîtrise de son métier. Éclair de génie sur le futur, la vision jaillit de la connaissance parvenue à maturité.

Pourtant, le leader ne s'efforce pas de paraître le meilleur et ne cherche pas à tout contrôler. Il sait que la conduite d'une vision est un voyage d'exploration qui comporte nécessairement une part d'inconnu. Comme aime à le dire Michael Doyle : « Là où nous allons ensemble n'a encore jamais été inventé. » Il a donc l'humilité de remettre en cause ses idées (même les plus chères) et ses pratiques (même celles qui ont fait leurs preuves jusqu'à présent) pour inventer le futur avec les autres. Il cultive la simplicité, l'ouverture aux autres, mais aussi la détermination farouche et le courage qui lui permettent d'incarner les valeurs du groupe.

On n'improvise donc pas le rôle de dirigeant ou leader, mais à travers chaque action quotidienne on fait ses gammes. Dépassement de soi et soif de sens investissent ainsi l'entreprise par le biais de la vision, dont ils sont le formidable moteur. La vision incite en effet les hommes à se surpasser et à apporter leur contribution personnelle à quelque chose qui vaut la peine et qui suscite en eux l'adhésion et la fierté. Là réside la force de la vision partagée qui, dans un monde devenu très complexe, donne moins à voir qu'à vouloir. S'il est vrai que les prévisions ont perdu tout crédit puisqu'elles se révèlent le plus souvent fausses, il existe néanmoins toujours un « meilleur » à atteindre. Mais le défi n'est jamais gratuit, à l'inverse du « *I did it!* » du coureur à pied forcené, fier d'avoir « fait » le Marathon de New York. Jean Baudrillard, dans *L'Amérique*, nous avertit : « *I did it!* Le slogan d'une nouvelle forme d'activité publicitaire, de performance autistique, forme pure et vide et défi à soi-même, qui a remplacé l'extase prométhéenne de la compétition, de l'effort et de la réussite (...) Faut-il continuellement faire la preuve de sa propre vie ? Étrange signe de faiblesse, signe avant-coureur d'un fanatisme nouveau, celui de la performance sans visage, celui d'une évidence sans fin<sup>1</sup>. » La vision ne joue son rôle de dynamique positive que lorsque la direction suivie par l'entreprise a un sens et fait sens pour chacun ; si elle est plaquée, elle ne fonctionne pas.

## La vision est vie

Tel un puzzle, la vision se construit avec mille et un fragments épars qui petit à petit prennent sens, et que l'on peut alors donner à voir et transmettre. C'est pourquoi le leader est non seulement un grand professionnel non sectaire, mais aussi un insatiable curieux qui s'intéresse à tout et écoute beaucoup. Il s'attachera par exemple à faire parler de leur vision de l'entreprise ceux qui se taisent et observent la dynamique en silence, et qui sont souvent les plus perspicaces.

Pour prendre forme dans son esprit, la vision exige de lui une grande ouverture aux signes. Tout est matière à nourrir son inspiration : un film qu'il voit, un collaborateur qu'il écoute, la lettre d'un client... En état d'alerte permanent, il a la capacité d'étonnement en plus. Le créateur de vision est interpellé par le bizarre et l'atypique, parce qu'il y perçoit un

1. Voir bibliographie J. Baudrillard.

éclairage nouveau qui enrichira sa vision, comme le chercheur scientifique s'intéresse à tout ce qui sort du cadre, parce que les anomalies ont des chances de faire progresser sa théorie : sa capacité de tolérance vis-à-vis du paradoxe et de l'ambiguïté est à la mesure de sa faculté de discernement. En définitive, le spectre de sa vision est large : il explore le passé pour s'appuyer sur la tradition, l'avenir pour créer le futur idéal, la périphérie pour cerner tous les environnements, et la profondeur pour rêver très haut tout en restant réaliste dans les détails.

Ainsi va l'initiateur de la vision, les pieds sur terre et le regard tourné vers le ciel, et non pas vers l'horizon limité du compte d'exploitation. Perpétuel aller-retour entre le dessein et le quotidien, la vision en action est l'apanage de celui qui sait accrocher sa charrue à une étoile. Elle représente sans doute la meilleure occasion d'exercer notre talent et de redonner à nos actions la dimension voulue, celle qui correspond à notre ambition et à notre dignité d'homme.

---

## COMMUNIQUER AVEC SIMPLICITÉ

**L**a communication : sujet d'actualité omniprésent, qui envahit les pages des magazines et remplit des séminaires d'entreprise. Pourtant, jamais le sentiment de solitude n'a été aussi profond dans notre société. En particulier, dans le monde du travail, une majorité de salariés expriment à cet égard une frustration et une désolation, trop souvent accompagnées d'un sentiment d'impuissance et de résignation.

De fait, bien communiquer est rarement une préoccupation majeure pour les managers, persuadés, comme tout un chacun, de maîtriser cet art depuis l'âge auquel ils ont appris à parler. Rares sont les personnes qui reconnaissent ne pas savoir communiquer. Ce sont toujours les autres que nous incrimons, les autres qui ne savent pas nous écouter correctement, ni nous parler clairement : et cette incompréhension, qu'elle frappe les relations interpersonnelles ou les relations dans l'entreprise, est souvent le résultat d'une *méconnaissance*.

La méconnaissance, c'est-à-dire le refus d'admettre une situation, peut intervenir à quatre niveaux différents, comme nous allons le montrer à travers un exemple simple, issu de la vie courante.

Imaginons que, salarié d'une entreprise, j'arrive un jour au bureau avec une tête d'enterrement. Réaction spontanée de l'entourage : « Tu fais la tête aujourd'hui ?... »

1. *Je nie les faits.* « Non, je ne fais pas la tête, je vais très bien. »
2. *Je vois les faits, mais je nie qu'ils posent un problème.* « Et alors ? J'ai bien le droit de faire la tête si je veux. »
3. *Je vois les faits et leurs conséquences, mais je nie l'existence d'une solution.* « On ne peut pas être toujours en forme ! C'est normal, ça arrive à tout le monde. »
4. *Je vois les faits, leurs conséquences, et j'ai bien des idées de solution, mais je ne me sens pas du tout concerné.* Je nie ma responsabilité personnelle

dans la mise en œuvre d'une solution : « Si vous étiez davantage concentrés sur ce que vous faites, vous ne vous occuperiez pas de mes états d'âme ! »

Cette approche de méconnaissance, à l'origine issue de l'analyse transactionnelle<sup>1</sup>, peut être appliquée à de nombreuses situations professionnelles. Qui n'a entendu des phrases de ce genre :

- au téléphone : « Oui, j'ai bien compris votre demande, mais envoyez-moi un courrier. » (Méconnaissance de la demande, donc des faits – niveau 1) ;
- en réponse au patron qui souhaite que l'on arrive à l'heure aux réunions : « Je sais, je suis en retard, mais on ne commence jamais à l'heure. » (Méconnaissance de ma responsabilité dans la mise en œuvre d'une solution – niveau 4) ;
- au collaborateur qui s'énerve parce que l'on a pris un message pour lui en son absence sans faire épeler le nom de l'interlocuteur : « Vous savez bien que les gens n'aiment pas ça... » (Méconnaissance de l'existence d'une solution – niveau 3).

Ainsi, ces quatre niveaux de méconnaissance, que nous expérimentons tous chaque jour sur des sujets plus ou moins impliquant pour nous, deviennent lourds de conséquences lorsqu'ils se manifestent à l'intérieur d'une organisation, car ils peuvent en fausser l'ensemble des communications.

Comment expliquer un tel décalage ? Qu'est-ce que communiquer ? Nous allons tenter d'esquisser une réponse en retraçant rapidement l'évolution historique des théories de la communication.

## ÉVOLUTION DES THÉORIES DE LA COMMUNICATION

À travers le temps et les écoles, la signification du terme « communication » a fait du chemin.

### **Communiquer, c'est parler**

Dans la Grèce antique comme à Rome, les cours d'éloquence et de dialectique mettaient l'accent sur l'excellence du discours. Le talent de commu-

---

1. Voir bibliographie E. Berne.

nicateur était assimilé à l'art de bien parler. Seul Socrate insinuait déjà que communiquer pouvait aussi signifier se centrer sur l'interlocuteur et l'interroger intelligemment, de manière qu'il donne lui-même les réponses aux questions qu'il se posait. Mais son approche restait marginale ; pour l'immense majorité des Anciens, communication était synonyme d'éloquence.

De même, dans la tradition tribale et dans nombre de cultures, bien communiquer c'était d'abord bien raconter : récits du sorcier à sa tribu, histoires narrées par l'aïeule au coin du feu, mythes et légendes, contes derviches en Perse ou paraboles bibliques, toutes ces formes de discours disent le sens, en particulier le sens sacré, à travers symboles et métaphores. Daté dans le temps et adapté à la culture d'une époque, le récit véhicule un message capté directement par l'auditoire.

Plus tard, beaucoup plus tard, le cartésianisme s'attachera à préciser et à définir les choses avec exactitude, selon le principe que pour bien communiquer, il faut commencer par savoir de quoi l'on parle. Cette idée demeure bien ancrée dans notre culture : au début d'une réunion, l'animateur commence par cadrer le sujet.

## Communiquer, c'est transmettre<sup>1</sup>

Avec le XX<sup>e</sup> siècle apparaît le souci d'analyser scientifiquement ce qui se passe entre deux individus lorsque l'un parle, que l'autre écoute, et qu'entre eux passe un message. Les recherches menées par le mathématicien Norbert Wiener dans les années 40 ont donné naissance à la théorie de la *cybernétique* : ce mot savant désigne la science du pilotage par rétroaction (en anglais *feed-back*) – en d'autres termes, l'art d'ajuster sa trajectoire en fonction de l'effet produit sur autrui. Ainsi, mon discours provoque chez mon interlocuteur une réaction mesurable, dont je me servirai pour améliorer mon message. Le *feed-back* me permet de réguler ma communication et donc mes relations avec mon environnement. En parallèle, un élève de Wiener, Claude Shannon, étudiait d'une façon mathématique la circulation de l'information et mettait au point le schéma désormais célèbre de l'émetteur et du récepteur séparés par un certain nombre de parasites ou « bruits » qui gênent le passage d'une

1. Voir bibliographie G. Bateson (collectif) *La Nouvelle Communication*.

communication linéaire, dans laquelle l'information (le message) est figurée par une flèche reliant les deux interlocuteurs.

Comment de fait ne pas être séduit par un schéma suivant lequel toute communication réussie est l'œuvre d'un émetteur génial qui sait éviter les distorsions de son message, tandis que toute communication ratée est le plus souvent imputée à la maladresse du récepteur ?...

Pour la petite histoire, Shannon travaillait chez Bell Telephone aux États-Unis avec pour mission d'améliorer les transmissions télégraphiques. Cet ingénieur étudiait les causes des perturbations avec une rigueur toute scientifique : codage imparfait en morse, transmission défectueuse, parasites sur la ligne... Ses travaux ont débouché en 1949 sur la publication de *The Mathematical Theory of Communication*, ouvrage qui a servi de base à toutes les théories de la communication durant les vingt-cinq années suivantes et inspiré psychologues, sociologues, sémanticiens et autres linguistes. Bien des esprits sont encore aujourd'hui imprégnés de la théorie mathématique de Shannon ; pourtant la communication est loin d'être aussi linéaire, et cette théorie demandait à être largement nuancée.

Les linguistes, et notamment Roman Jakobson en 1960 dans son *Essai de linguistique générale : les fondations du langage*, traduit en France en 1963, ont affiné la théorie de Shannon en soulignant le rôle du *contexte* dans lequel se place la communication – valeurs, système de références, cultures des interlocuteurs, etc. – mais aussi du *contact* – nature de la relation entre émetteur et destinataire – et des *codes* – gestuelle, façon de s'exprimer, mimiques... Contexte, contact et codes ne sont jamais identiques d'un individu à l'autre, et affectent le message lui-même (la compréhension et la portée des mots). Ils peuvent être assimilés à des filtres ou à des parasites sur la ligne entre émetteur et récepteur.

Même si elle reconnaît que la compréhension d'un même mot peut être très différente en fonction du système de décodage propre à chacun, cette théorie s'inscrit toujours dans une conception analytique et linéaire de la transmission d'un message entre deux pôles. Il fallut attendre le psychologue américain Carl Rogers pour que l'on commence à considérer que tout message s'adresse à une personne vivante, et que l'essentiel n'est pas ce qui est émis ni même ce qui est reçu, mais ce qui est compris par l'autre. Ce changement fondamental de perspective, intervenu tardivement (l'ouvrage majeur de Rogers, *On becoming a person*, date de 1961 et n'a été traduit qu'en 1966), a bouleversé l'histoire de la communication. Désormais, c'est l'interlocuteur qui prime.

## Communiquer, c'est se centrer sur l'autre

Rogers a développé une théorie fondée sur l'écoute profonde par *l'empathie*, qui consiste à entrer dans l'univers de l'autre pour le comprendre et ressentir ainsi les choses de son point de vue. De linéaire, la communication devient un échange et même une recherche de rapprochement entre deux individus, c'est-à-dire deux systèmes complexes ouverts. Méthode thérapeutique centrée sur le patient dans une relation d'aide, l'empathie s'appuie sur le *feed-back*, traduit de façon un peu restrictive par « reformulation » ou « reflet » de ce que l'autre vit, ressent et exprime : pour être sûr de bien comprendre, je reformule sans aucun jugement le message complet (mots + émotions) de mon interlocuteur, qui a ainsi la possibilité de vérifier si je l'ai bien compris, et si ce n'est pas le cas, de réajuster ses propos. Par ailleurs, cet effet « miroir » aide la personne à évoluer. Par ses travaux, Rogers approfondit ainsi, dans la direction psychosociologique, les théories qui avaient commencé à poindre à travers la cybernétique.

Depuis cette étape essentielle, les découvertes se sont succédées à un rythme accéléré, rendant totalement obsolète l'ancien schéma émetteur-récepteur. Les théories d'Alfred Korzybski, qui démarra ses recherches sur la pensée et le langage dans les années 1920 et publia de 1933 à 1950 des ouvrages majeurs sur la sémantique générale, commencent à influencer fortement les recherches sur l'amélioration de la communication. Korzybski part du principe qu'« il n'y a pas de réalité, ou du moins l'individu n'y a pas accès ». En d'autres termes, nous ne voyons le réel qu'à travers le prisme de nos perceptions et de nos représentations, toutes différentes d'un individu à l'autre. Si je vois une table, je ne vois pas l'ensemble des molécules qui la composent ; je vois les images que m'envoie mon système de perception personnel, et je suis incapable de dire si la table que vous voyez est la même que celle que je vois. Même si je vous la décris...

C'est l'exercice classique des séminaires de communication qui fait mouche à tout coup : une personne décrit ce qu'elle voit (généralement une figure géométrique sur un paper-board ou bien une photo de famille) à une autre qui a le dos tourné, et qui est chargée de dessiner ce qu'elle entend. Résultat, le dessin est sans rapport avec l'objet décrit.

Cette expérience illustre le double écart mis en lumière par la sémantique générale : 1) je ne peux que percevoir la réalité, et ce faisant je m'écarte d'elle ; 2) je la décris d'après mes perceptions et avec des formes de langage forcément limitées. De ce fait, deux personnes qui commu-

niquent ensemble se décrivent mutuellement leurs perceptions d'une réalité qu'elles ne peuvent se transmettre autrement.

Hayakawa, qui a largement contribué à vulgariser la pensée de Korzybski, décrivait ainsi dans *Language in Thought and Action* l'évidence qu'il nommait « *The one word, one meaning fallacy* » : « C'est une tromperie d'imaginer qu'un mot n'a qu'une seule et unique signification. Prenons un exemple simple : le mot "bouilloire". Quand Lyne dit "bouilloire", la signification qu'elle met sous ce mot correspond aux caractéristiques de toutes les bouilloires dont Lyne se souvient. De même, lorsque Peter dit "bouilloire", il se réfère à toutes les bouilloires dont il se souvient lui aussi. Or, même si les différences sont infimes entre la bouilloire de Lyne et celle de Peter, il existe cependant une certaine différence. »

En conclusion, nul ne détient la vérité, ou si l'on préfère, chacun voit le monde à travers une paire de lunettes ; au mieux, il peut changer de paire, s'entendre avec des individus qui ont une paire semblable à la sienne, mais la réalité pure lui demeure inaccessible. Voilà qui nous enseigne l'humilité, mais aussi la vigilance : pour bien communiquer, mieux vaut choisir le niveau le plus simple possible, le plus proche des faits, de façon à limiter au maximum les distorsions, inévitables si l'on s'aventure sur le terrain des émotions et des opinions. Ce phénomène est parfaitement résumé dans l'expression de Korzybski : « La carte n'est pas le territoire. » La carte, c'est l'image que chacun a dans la tête, une représentation de la réalité comparable à une carte géographique parmi d'autres. Elle décrit un pays sans jamais le remplacer.

Les théories de Korzybski sont encore aujourd'hui d'une richesse et d'une actualité étonnantes. Prenons un exemple courant, emprunté à la vie quotidienne : si je téléphone à M. Durand, nous sommes dans le domaine des faits. L'événement est cette action de téléphoner à M. Durand. En revanche, lorsque je dis : « J'ai téléphoné à M. Durand ce matin », l'événement n'est plus ici le fait, mais mon discours sur le fait. Je vous décris une réalité peut-être vraie, peut-être fausse : je peux avoir seulement imaginé que je le faisais, je peux aussi vouloir vous induire en erreur. Mais quand vous m'entendez, si vous prenez le message comme tel, il y a un risque de distorsion. La sémantique générale dit que nous sommes à des niveaux logiques différents. Nous ne parlons pas de la même chose : vous prenez le fait pour réel alors que je vous raconte une histoire. Et si quelqu'un vous raconte qu'il a entendu dire que j'avais téléphoné ce matin à M. Durand, le risque de distorsion augmente encore

d'un échelon. Dans l'entreprise, il est notoire qu'au-delà de deux intermédiaires, mieux vaut ne pas prendre l'information telle quelle et retourner dans la mesure du possible à la source, au plus près des faits.

La sémantique générale, comme la programmation neurolinguistique plus tard, va donc développer de nombreux outils pour préciser les communications, limitant ainsi le risque de distorsion. Par exemple, si mon correspondant hurle au téléphone parce que je lui ai livré 300 articles blancs au lieu des 200 rouges qu'il avait commandés, j'ai tout intérêt pour le calmer à revenir aux faits. Si je reste sur le terrain des perceptions et des émotions, c'est l'escalade : mon erreur sera qualifiée tour à tour de « scandaleuse », d'« inadmissible », et ainsi de suite. Or plus mon client se mettra en colère, plus je réagirai en laissant moi aussi parler mes émotions, et nous aurons peu de chances de trouver une solution. Au contraire, il me faut calmer mon interlocuteur dès le début et pour cela, quitter le niveau des opinions et des émotions pour l'entraîner à ma suite dans le domaine des faits : « Mais oui bien sûr, je comprends votre colère. Redonnez-moi donc le numéro de votre facture et le montant total, et je regarde immédiatement ce qui s'est passé... » Nous revenons ainsi le plus près possible de la réalité, conscients que nous ne pouvons que l'approcher à travers nos perceptions, sans jamais l'atteindre. Mais plus on s'en approche, plus on a de chances de trouver ensemble un terrain d'entente.

C'est à la fois le grand malheur et la grande chance de la communication humaine : nous devons « co-crée » un accord. *Toute communication réussie sera un consensus sur une hypothèse.* Inutile en effet de me lancer dans de longs discours si mon interlocuteur ne comprend pas mon message : en fin de compte, je ne communique que ce que l'autre a compris.

### **Communiquer, c'est se faire comprendre**

Dans ce contexte, il importe avant tout de considérer la situation de communication dans son ensemble. Nul hasard ici : ce que mon interlocuteur comprend dépend de son cadre de référence à lui, de son univers, de ce qui se passe pour lui ; cela dépend aussi de ce que je transmets, du contexte dans lequel nous nous trouvons, de la sécurité qu'il ressent ou non en face de moi, et de bien d'autres éléments dont l'ensemble constitue un *système*. À moi de connaître mon propre univers, de faire l'effort de comprendre l'univers de l'autre et de décoder les multiples interactions de

ce système que nous constituons. Nous sommes dans une communication globale et systémique.

La première école à s'être intéressée à ce phénomène systémique est *l'analyse transactionnelle*, pour laquelle l'essentiel n'est plus le message, mais la transmission<sup>1</sup>. Ainsi, lorsque je demande à quelqu'un « Quelle heure est-il ? », ma question s'inscrit dans un contexte qui déterminera la réponse. Si par exemple, elle comporte une sorte de jugement, si je prends mon interlocuteur de haut, celui-ci peut me répondre, apeuré : « Je ne sais pas, j'ai perdu ma montre », ou bien se mettre sur la défensive : « De quel droit me parles-tu sur ce ton ? Tu n'as qu'à regarder l'heure toi-même ! » Le message « Quelle heure est-il ? » est brouillé par la manière dont je l'ai transmis, et par ce qui s'est passé entre nous pendant que je l'énonçais, compte tenu des « antécédents » de chacun de nous. Chacun arrive dans la communication avec un bagage, et l'autre va capter l'ensemble voyageur-bagage, en fonction de la situation dans laquelle il se trouve.

L'apport majeur de l'analyse transactionnelle en communication, pour ce qui nous intéresse ici, c'est-à-dire l'apport non thérapeutique, a été de dire que chacun dispose de trois positions principales qu'il peut prendre au choix dans une communication : le parent, l'adulte et l'enfant. Le parent en nous regarde l'autre de haut en bas soit pour juger, soit pour protéger, mais toujours en position haute : « Comment, tu n'as pas ta montre ? » L'enfant en nous peut être spontané, créatif, soumis ou rebelle (il peut ainsi s'en sortir par une pirouette : « Qu'est-ce que ça peut faire, on n'a pas besoin d'heure »), mais regarde le parent de bas en haut. La seule communication positive et constructive, dans ce système, est un échange d'adulte à adulte, c'est-à-dire une relation d'égal à égal : « Il est neuf heures. »

Ces trois positions que nous prenons dans la communication avec autrui ne sont jamais définitives, chacun tentant tour à tour de renverser les termes de l'échange à son profit. L'analyse transactionnelle a montré que ce phénomène se joue en chaîne. Si mon patron me traite comme un enfant, je vais m'arranger pour lui répondre de la même manière à la première occasion ; si je n'ose pas, je transférerai cette attitude sur quelqu'un d'autre : par exemple et pour caricaturer, à la maison sur mon conjoint, qui à son tour va prendre un ton autoritaire vis-à-vis des enfants, qui s'en prendront au chien, et ainsi de suite. Même sans aller jusqu'à un

---

1. Voir bibliographie E. Berne, G. Jaoui, T. Harris.

schéma aussi primaire, chacun essaie en permanence de rétablir son écosystème, en prenant face à ses interlocuteurs une position qui lui permet de rééquilibrer une situation ou de maintenir le *statu quo* dans un échange qui lui convient.

C'est un cercle parfait, car chacun arrive toujours à trouver son complément pour continuer à jouer. Mais ce jeu peut devenir extrêmement destructeur, comme l'ont démontré les travaux d'Éric Berne : à force de rechercher les mêmes types de transactions, celles-ci deviennent une seconde nature. Certains affichent ainsi une prédilection pour le rôle de la victime irresponsable ; c'est le scénario dit de la « jambe de bois » : « Regardez, j'ai une jambe de bois, comprenez c'est terrible, vous devez donc excuser mon comportement... » Ceux-là n'ont de cesse de prouver combien ils souffrent, guettant en retour des paroles réconfortantes et une absolution de leurs « fautes » ou de leurs irrégularités de comportement, c'est-à-dire qu'ils cherchent en permanence à recréer une situation parent-enfant, dans laquelle le parent ne juge pas mais comprend.

Les relations d'adulte à adulte sont très rares, elles doivent être apprises. Les relations que l'on développe naturellement dès qu'il y a un jeu ou un rapport de force sont plutôt des relations de type parent-enfant. Certains s'équilibrent parfaitement, à l'instar des relations sado-maso, maître-disciple, ou médecin-malade, mais ne sont pas nécessairement constructives : elles constituent en général un système fermé, qui s'auto-entretient et interdit toute évolution de la personnalité.

Les exemples de jeux de pouvoir ne manquent pas dans l'entreprise. Ainsi, vous entrez dans le bureau d'un collaborateur qui est en train de composer un numéro de téléphone. Distract, celui-ci se trompe de numéro et raccroche alors avec un regard incendiaire à votre égard : « Regarde ce que tu m'as fait faire ! »

Ou encore, lorsque vous dites à l'un de vos collaborateurs : « Ce travail n'est pas bon », vous vous exposez à une réponse du type : « Pourtant, j'avais fait attention » ou bien : « Pourtant, Untel avait vérifié derrière moi », « Oui mais, pourtant... » Ces justifications n'ont aucun intérêt, seul le résultat importe : le travail est à recommencer. Mais votre interlocuteur s'obstine à jouer à « Tu devrais être tolérant puisque j'ai fait tous les efforts possibles pour réussir ce travail. »

Autre exemple, le jeu qui consiste pour votre interlocuteur à toujours se mettre en valeur, jusque dans les joutes verbales sans importance. Si vous lui dites, par exemple, « As-tu regardé ce film superbe à la télé hier soir ? »,

il vous répondra sûrement : « Non, mais il y avait un match fantastique sur le câble, c'est dommage que tu l'aies raté... », ou n'importe quoi d'autre pourvu que ce soit à son avantage.

Un autre jeu est fréquent en entreprise, celui de la personne qui pratique « les défauts ». Son but est clair : souligner tous les défauts qu'elle peut repérer chez les autres, pour éviter que quelqu'un ne s'aperçoive de ses propres imperfections.

Derrière tous ces jeux qui peuvent devenir des scénarios répétitifs, il y a toujours un bénéfice secondaire. Selon Berne, ce bénéfice est de maintenir le *statu quo*, c'est-à-dire de ne pas bouger, et d'éviter ainsi de changer de position en entrant dans des relations constructives d'adulte à adulte, d'ego à alter ego. Si l'autre refuse de jouer le jeu et d'entrer dans mon système, je commencerai par le critiquer, j'essaierai de le manipuler, puis j'irai jouer ailleurs. Il n'est rien de plus facile que de trouver quelqu'un pour jouer, sachant que les candidats sont légion... Se libérer de ce système demande tout un travail à l'intérieur de soi, que beaucoup se refusent à entreprendre.

Au-delà de l'analyse transactionnelle, une étude approfondie du mécanisme de ces interactions a débouché sur le constat suivant : l'individu communique non seulement avec son message et tous les jeux qui l'accompagnent, mais aussi avec ses gestes, ses attitudes, son corps, ses émotions, qui émanent du domaine du non-verbal. Le non-verbal, qui représente 90 % de la communication, est à la base des recherches thérapeutiques de William Reich<sup>1</sup> aux États-Unis, et de ses découvertes sur l'énergie et le blocage des émotions.

À la suite de Reich, Alexander Lowen a développé la bioénergie, avec une série d'approches sur la lecture du corps-langage, dont l'alphabet serait les réactions physico-émotionnelles, de la position des bras, du ventre, des jambes jusqu'à la corpulence et la tonicité des muscles, en passant par l'inclinaison du buste et la tonalité de la voix. Il partait du principe que l'enfant vit très tôt des émotions fortes et tente de supprimer sa souffrance en bloquant son énergie à la source, et notamment sa respiration, vecteur de circulation entre toutes les parties du corps. Il a ainsi montré que plus la personne est faible à l'intérieur, plus elle va, par exemple, développer une forte corpulence pour se protéger de l'extérieur. Elle se bâtit une sorte de « cuirasse émotionnelle », selon l'expression de Reich.

---

1. Voir bibliographie R. Dadoun.

En d'autres termes, plus je joue à Tarzan ou Rambo, plus je suis fragile en dedans au niveau de ma structure émotionnelle. Je me construis inconsciemment ce qu'il faut pour que les autres ne se doutent de rien... Cette théorie de la lecture du corps pourrait se résumer de la façon suivante : *le message n'est pas seulement ce que je dis, il est aussi ce que je suis*. Heureusement, le message transmis par le corps n'est pas « figé », dans la mesure où celui-ci peut retrouver sa forme « naturelle » si la personne travaille sur ses émotions de façon à faire disparaître les tensions et les problèmes psychologiques.

À la fin des années 60, la communication est désormais considérée comme un système regroupant deux individus plongés dans un ensemble complexe de nombreux éléments. Il restait à approfondir la grammaire et le vocabulaire permettant de les observer et de les comprendre. Ce fut l'ambition, et la réussite, de *l'École de Palo Alto*. Dans les années 70, cette école comprenait entre autres chercheurs Gregory Bateson, Margaret Mead, Don Jackson, Milton Erickson, Virginia Satir, Paul Watzlawick, eux-mêmes en relation étroite avec d'autres spécialistes comme Jay Haley, Edward Hall, Erving Goffman et Ray Birdwhistell. Ils constituaient une sorte de « collègue invisible », étant sans cesse en relation entre eux et partageant les fruits de leurs recherches, tout en n'étant pas organisés en société. Voici, pour mémoire, un bref rappel des apports majeurs de l'École Palo Alto.

- *Toute communication est symétrique ou complémentaire*. La communication est *symétrique* lorsqu'il s'agit d'une relation d'égal à égal, selon les termes de l'analyse transactionnelle. En revanche, la relation maître-disciple produit une communication *complémentaire*, c'est-à-dire que la faiblesse de l'un est compensée par la force de l'autre. La communication complémentaire devient *croisée* lorsque les rapports de force entre les partenaires alternent. Quant à la communication *symétrique*, elle peut occasionner des conflits en provoquant la surenchère progressive, par exemple entre deux grandes puissances, ou au sein de l'entreprise, entre deux directeurs ou deux services : dès lors que l'un hausse le ton, l'autre donne de la voix à son tour pour ne pas rester dans une relation complémentaire haute-basse. Ce type de relation symétrique en escalade s'observe tous les jours dans les réunions. Néanmoins, il arrive que la symétrie fonctionne à merveille dans un climat de « co-création » et d'échanges fructueux et constructifs.

- *Toute communication est digitale ou analogique.* Si un étranger dont la langue vous est inconnue vous demande l'heure (communication digitale), le message vous échappe puisque vous ne parlez pas sa langue ; en revanche, s'il indique votre montre d'un geste, tout s'éclaire et vous lui montrez votre cadran en retour : communication analogique, directe, qui s'adresse directement aux sens et permet de comprendre sans les mots. Dans la pratique, la plupart des communications sont à la fois digitales et analogiques : le digital exprime le message que l'on veut faire passer extérieurement, l'analogique traduit la relation entre les deux personnes. C'est pourquoi toute dissonance entre le message verbal et ce que dit le corps brouille le message et provoque la méfiance de l'interlocuteur. Annoncer par exemple, « Je vais très bien » avec un sourire crispé. La télévision aidant, les capacités de perception des personnes ont largement progressé ces dernières années. Les hommes politiques en particulier préparent soigneusement leurs débats télévisés avec un conseiller en communication qui les aide à travailler la cohérence entre paroles et attitude devant la caméra. Aujourd'hui, la plupart des chefs d'entreprise font de même et s'entraînent à parler en public avant leurs grands rendez-vous.
- *Le double-bind ou double contrainte.* L'École de Palo Alto a mis en évidence le fait que chaque individu reçoit dans son enfance des messages contradictoires, qui l'enferment *de facto* dans un cercle vicieux. Exemple type, comment réagir à l'injonction « Sois spontané » ? Obéir, et être spontané sur commande, ce qui constitue une contradiction dans les termes ? Ou bien ne pas tenir compte de la demande, en continuant par exemple spontanément à se taire ?... On le comprend, on ne peut obéir à cette injonction qu'en lui désobéissant. Plus subtile, la double contrainte « sociale » que nombre d'entre nous ont reçue tacitement de leurs parents : « Réussis et développe au maximum tes possibilités, mais surtout ne nous dépasse pas. » Dès lors, que nous réussissions mieux ou moins bien qu'eux dans notre vie d'adulte, le résultat est le même : nous nous faisons bel et bien posséder. Non seulement les doubles contraintes sont la base d'une grande partie des messages que reçoit l'enfant, mais les thérapeutes de Palo Alto se sont aussi aperçus que plus elles se multiplient, plus elles insensibilisent celui-ci. L'enfant finit par baisser les bras (« C'est terminé, je ne ferai plus l'effort de comprendre ») et bloque ses propres émotions, limitant ainsi son champ de communication. En revanche, il a bien compris que

la meilleure contre-attaque consistait à utiliser à son tour des doubles contraintes.

Ces petits jeux parviennent à créer de véritables névroses familiales, où l'on s'échange en permanence des doubles contraintes. Imprégné de cette ambiance, l'adulte entrant dans l'entreprise trouvera tout à fait normal de recevoir et envoyer des messages doubles aux connotations divergentes. Il dira par exemple à l'un de ses collaborateurs : « J'aimerais que vous preniez davantage d'initiatives et que vous manifestiez un comportement plus responsable » tout en lui transmettant, par une attitude non verbale autoritaire : « Mais à la première erreur, je vous sanctionne. » Quoi de plus naturel ? C'est le mode de relation en vigueur depuis des années dans son milieu familial. Seule parade, changer de communication, et pour cela soit recourir à un thérapeute, soit apprendre à développer une meilleure cohérence entre ce que l'on dit et ce que l'on vit intérieurement.

À cet égard, les ouvrages de Jacques Salomé sont sans doute les plus pertinents et les plus accessibles. L'auteur plaide d'ailleurs depuis longtemps en faveur de l'enseignement de la communication dès l'école.<sup>1</sup>

- *L'homme est pris dans un écosystème, il a une rationalité limitée* inhérente à celui-ci<sup>2</sup>. Les écosystèmes sont des systèmes indivisibles qui forment un tout cohérent ; changer un élément ne suffit à en modifier ni la logique ni le mode de fonctionnement. Si l'ambiance est mauvaise dans un service, il n'est pas toujours positif de changer le responsable : le nouveau venu, même excellent communicateur, va se trouver pris dans la toile tissée par tous les éléments du système et reproduira exactement le même schéma que son prédécesseur. Un conseil : si plusieurs personnes ont occupé un même poste sans succès, mieux vaut supprimer le poste plutôt que de risquer un nouvel échec. À l'évidence, un tel poste est mal défini ou mal pensé, et personne n'est assez subtil pour en discerner tous les éléments ; comme le résultat est destructeur, mieux vaut l'abandonner.

Parce qu'il vit dans un écosystème, l'homme accepte ou rejette toute information qui lui parvient selon qu'elle le renforce ou le perturbe dans ses positions, de manière à toujours conserver son équilibre (niveau 1). Il ne passera pas spontanément à une autre logique qui lui permettrait de

1. Voir bibliographie J. Salomé.

2. Voir bibliographie G. Bateson, P. Waltzlawick.

recadrer l'ensemble du système (niveau 2). Pour cela, il lui faut une aide extérieure, capable de lui donner un *feed-back* réel et positif. C'est dans ce cadre que l'on utilise par exemple la *métacommunication*, qui consiste à s'exprimer sur la communication elle-même. Au lieu de répondre à la personne sur ce qu'elle nous dit, on attire son attention sur le genre d'échange qui est en train de s'instaurer : « J'ai le sentiment qu'en parlant comme nous le faisons, aucun climat de confiance ne pourra se développer entre nous. » Ce faisant, on ne poursuit plus la conversation sur le même plan, on change de niveau.

- Enfin, les différents apports de l'École de Palo Alto, avec Don Jackson, Virginia Satir et Paul Watzlawick notamment, ont donné lieu à l'élaboration des *thérapies familiales* propres à briser la carapace des individus victimes d'une névrose familiale, ou même d'une névrose de classe, c'est-à-dire dont la famille, système de communication à part entière, fait en sorte qu'ils restent dans la classe dont ils faisaient partie à la naissance<sup>1</sup>. Sortir de ce bain culturel ambiant, qui est aussi un bain de limitations qui entravent l'épanouissement de l'individu, demande un gros travail sur soi. Mais c'est aussi l'occasion de découvertes passionnantes.

De longues recherches ont été menées sur ce sujet, en Angleterre par Ronald Laing et en France notamment par Anne Ancelin-Schützenberger, qui a axé son travail sur les *transmissions transgénérationnelles* et les non-dits familiaux : à sa naissance, l'individu reçoit un certain nombre de messages. On attend de lui tacitement qu'il remplisse un certain rôle, depuis « remplacer » un autre membre de la famille précédemment décédé, jusqu'à jouer le bouc émissaire parce qu'il est « tout le portrait de son oncle » et que l'oncle en question était au ban de la famille. Comme par hasard, l'entourage va *engrammer* ce programme dans la psyché de l'enfant, qui traînera avec lui pendant des années ces « étiquettes », elles-mêmes créatrices de maladies, problèmes, ou tendances destructrices, dans la lignée des générations précédentes. De nombreux chercheurs ou thérapeutes ont poursuivi l'exploration de ces schémas familiaux<sup>2</sup>. Les transmissions d'injonctions ou de scénarios – qui deviennent des destins – au fil de l'arbre généalogique sont fascinantes et tendent à prouver que seule la prise en compte de l'ensemble du contexte familial, avec ses messages mais surtout ses tabous et ses non-dits, permet la résorption du mal.

1. Voir bibliographie V. Satir, V. de Gaulejac, N. Philippe.

2. Voir bibliographie A. Ancelin-Schützenberger, E. Horowitz, P. van Eersel.

Pour l'entreprise, la leçon est aussi claire que concrète : on ne peut en aucune façon considérer qu'une communication est mauvaise parce qu'Untel communique mal, ou parce que le message a été mal codé ou mal transmis, comme on pouvait encore le déduire du schéma de Shannon. Le manager d'une équipe devra à tout prix apprendre à voir et à comprendre la situation dans son ensemble, en adoptant un point de vue global pour percevoir tous les éléments et toutes les interactions qui entrent en jeu.

Or, dans la communication, nous n'aimons pas trop les situations complexes, justement parce qu'elles sont inextricables : il est plus facile de trouver un responsable, dans une logique linéaire de cause à effet. Ainsi, les conflits débouchent fréquemment sur le phénomène dit du « bouc émissaire » : l'équipe finit par rejeter en chœur la faute sur un individu qui, devenu victime consentante, assume dès lors à lui seul tous les problèmes, déculpabilisant du même coup tous ses coéquipiers.

Mais il ne s'agit là que de la résultante d'un ensemble. Pour les managers, une règle d'or : ne pas s'arrêter aux apparences. Il est urgent de démêler l'ensemble des nœuds qui ont abouti à cette situation apparemment simple à lire, dans laquelle chacun trouve son compte, puisqu'il y a un vilain et que comme par magie, l'équipe s'en trouve de nouveau soudée.

Dépasser les apparences : tel est l'objet de la dernière approche théorique qui nous intéressera ici, *la programmation neurolinguistique* (PNL, ou en anglais NLP). L'École de Palo Alto s'était engagée dans des approches thérapeutiques, familiales, systémiques selon une démarche de plus en plus puissante et subtile, qui analysait de très près le fonctionnement de la « boîte noire » de la communication. La PNL va choisir un autre angle, avec un principe simple : l'efficacité. Peu importe la complexité de la boîte noire en fin de compte, si l'on peut agir directement sur les résultats.

À l'origine de la PNL, un constat choquant pour les mathématiciens et les linguistes : certains thérapeutes, notamment Milton Erickson et Virginia Satir, parvenaient en un temps record à soigner des névroses importantes quand tous les autres avaient échoué. Ces séances de thérapie ont été filmées et analysées par deux théoriciens, John Grinder et Richard Bandler, qui se sont ainsi aperçus que le thérapeute avait l'art de se mettre sur la même longueur d'onde que le patient : sans s'en rendre compte, il se faisait le miroir du souffle, du rythme et des gestes de son interlocuteur,

utilisant les mots et les attitudes appartenant à son univers, et quantité de choses que lui-même ne savait pas décrire. Il se servait d'une technique précise comme Monsieur Jourdain faisait de la prose : sans le savoir.

Grinder et Bandler ont écrit la grammaire de cette technique<sup>1</sup>, à partir d'un principe simple qui postule que chaque individu a une prédominance de communication, selon que sa perception et sa représentation du réel sont en majorité visuelles (par les yeux), auditives (par les sons), ou kinesthésiques (par les sensations). Il y a bien sûr des variantes et des types mixtes, mais souvent s'affirme une dominante, qui se manifeste par des signaux physiques identifiables et en partie répertoriés. Une fois établie la prédominance de mon interlocuteur, je peux m'adapter à son univers, et donc parler son langage. Dès lors, la communication a toutes chances de mieux passer entre nous. Ce qui pose tout le problème de l'intégrité dans la relation à autrui. Sommes-nous assez mûrs pour maîtriser les conséquences de l'appropriation d'une telle technique ?

Bien sûr, la PNL ne se réduit pas à cet exercice d'adaptation à l'autre. Elle se veut un outil pragmatique pour aider l'individu à mieux piloter sa vie. Si l'École de Palo Alto étudiait l'écosystème dans son ensemble, la PNL cherche à agir sur le processus personnel de chacun. Partant du principe que nous sommes tous programmés, elle nous propose de mieux connaître notre programme.

1. Comment nous représentons-nous le monde dans notre mental, quel est notre système de perception dominant (visuel, auditif, kinesthésique, olfactif, gustatif) ?
2. Quel langage, quelles expressions et quels signes utilisons-nous pour traduire nos représentations ?
3. Comment pouvons-nous apprendre à mieux piloter une situation à travers tous les signaux que nous percevons (ceux que nous envoie notre propre corps comme ceux que nous repérons chez notre interlocuteur) ?
4. Enfin, comment exploiter à notre avantage le programme que nous avons reçu au départ, en faisant de ce programme un processus choisi. Il y a en effet des choses positives dans l'inconscient : à nous de les utiliser de manière constructive.

Il reste que la technique de la PNL pêche par son instrumentalisme. Alors que Rogers insistait sur l'empathie, la réalité du sentiment, et s'atta-

---

1. Voir bibliographie C. Cudicio, G. Laborde, R. Bandler et J. Grinder.

chait à comprendre les intentions profondes de la personne dans une relation *d'aide*, la PNL se préoccupera de trouver et d'adopter les comportements qui marchent, dans une relation *d'influence*. Dès lors que le technicien prend le pas sur l'humanisme, toutes les manipulations sont possibles. Quoi qu'il en soit, à condition d'être utilisée à bon escient, la PNL est un bon outil, qui continuera d'avoir partisans et détracteurs.

En résumé, toutes les théories successives que nous avons brièvement passées en revue concourent à notre objectif premier : apprendre à décoder les pièges de la communication, pour mieux les éviter.

## REPÉRAGE DES PIÈGES DE LA COMMUNICATION

L'ancien schéma émetteur/récepteur avec bruits et parasites étant aujourd'hui totalement dépassé, le tout premier piège à éviter sera de *considérer la communication comme une transmission linéaire*. Au contraire, il s'agit d'un système qui n'entre pas dans une logique unique de cause à effet.

### Dissonance

Le deuxième piège sera de *communiquer en dissonance*, c'est-à-dire d'émettre un discours en contradiction avec ses intentions, en supposant que l'interlocuteur ne s'en rendra pas compte. Mais cela est risqué car rares sont ceux qui n'entendent pas la dissonance. La culture audiovisuelle aidant, les salariés savent parfaitement percevoir si le discours du manager sonne faux, même sans disposer des informations nécessaires pour lire en profondeur la situation. C'est pourquoi celui-ci a tout intérêt à dire la vérité, quitte à parler moins, plutôt que de s'étendre sur des mensonges. Il risque de s'aliéner ses troupes, qui ne lui pardonneraient pas une telle erreur et lui retireraient leur confiance. L'exigence d'authenticité se fait pressante à notre époque, où l'on « ne fait plus de cadeaux » à qui que ce soit...

Mais il y a aussi les spécialistes de la dissonance, qui maîtrisent l'art de jouer faux, parce qu'ils ont appris les gestes et les intonations qui font croire que ce qu'ils disent est vrai. Ici encore, la technicité est devenue tellement pointue qu'elle tend à déshumaniser le comportement. Pour se préserver de ce danger, il faut apprendre à voir, à affiner sa perception et surtout son intuition personnelle, plus sûre et plus fiable que toutes les techniques artificielles. Face aux messages politiques en particulier, fréquents dans l'entre-

prise, le décodage du non-verbal doit se faire infiniment subtil pour percer le mur des apparences et démasquer les camouflages.

## Jeux de pouvoir

Les jeux de pouvoir, autre « détournement » de la communication, se divisent en deux catégories : l'autoritarisme et la manipulation. Pour *imposer ma loi*, j'ai deux possibilités. Soit je dicte ma volonté à l'autre, et il doit faire ce que je lui dis : j'instaure typiquement une relation d'autorité. Soit je joue à être ouvert à tout prix (par exemple, j'entre dans la salle de réunion avec entrain, – regardez comme je suis ouvert, prêt à communiquer avec vous), comme si l'autre devait l'être aussi en retour. Dans ce jeu de pouvoir, je n'écoute pas l'autre, même lorsque je joue la disponibilité. Rien d'étonnant aux réactions négatives ou de méfiance que je suscite, puisque je ne reçois que ce que j'ai communiqué. Ce n'était ni plus ni moins qu'une prise de pouvoir, ce qu'un groupe n'accepte jamais si simplement.

Plus fin encore, le *manipulateur* écoute très attentivement son interlocuteur. Il se centre sur lui en vue de découvrir tous les éléments de son système et de pouvoir en jouer pour arriver à ses fins. Il l'épie en observateur professionnel, décode et enregistre ses paroles, ses réactions, ses goûts, ses préférences, sur sa base de données personnelle pour déterminer la meilleure façon de lui faire faire ce qu'il a envie de le voir faire, puisque tel est son but ultime.

Assez curieusement, les relations amoureuses (hors symbiose) entrent souvent dans l'une de ces deux catégories : j'impose ma loi ou bien j'écoute l'autre en profondeur, pour obtenir des éléments précieux qui me permettront d'obtenir de lui ce dont j'ai envie.

## Admiration ou dépréciation de soi

La communication peut également être perturbée par d'autres problèmes psychologiques personnels. Ainsi, *l'autofascination*, qui s'apparente au narcissisme, se rencontre souvent chez celui qui commence à réussir ou à être félicité, tellement centré sur lui-même qu'il n'écoute plus les autres. Fort de ses galons tout neufs, il arrive chez un client avec la certitude de garder son client à vie, ou bien d'être le meilleur fournisseur ; il est pris dans son système, dont l'autre est exclu ; il n'y a plus de relation, et partant, plus de communication possible.

À l'inverse, si je me complais dans un système d'*autodépréciation*, je peux garder systématiquement la position basse en mettant l'autre en position haute, en jouant sur le fait que je ne suis pas à la hauteur, ou que je ne m'aime pas. À l'autre de me convaincre du contraire pour me sortir de mon trou. Assez souvent, cette attitude cache une manipulation inconsciente qui s'appuie sur un certain orgueil. En adoptant un profil bas, je quémante mon droit au rééquilibrage, et j'attends que l'autre me dise : « Mais si, tu es très bien, je t'assure. »

## Victimisation

La position de victime attire ce que l'on appelle le « triangle dramatique » ou *triangle de Karpmann*<sup>1</sup>, particulièrement répandu dans les entreprises. Ce triangle est formé d'un persécuteur, d'une victime et d'un sauveur, qui permutent à tour de rôle. Tout commence en général par l'un des côtés du triangle : une relation persécuteur-victime ou victime-sauveur. Par exemple, la victime se lamente sur son sort (« Quel malheur, c'est affreux ce qui m'arrive... ») jusqu'à émouvoir un sauveur. Pour peu qu'elle ait envie de pousser davantage le jeu, elle ne permettra pas au sauveur de la sortir de son borbier, et deviendra ainsi le persécuteur du sauveur en lui déniait son sauvetage (« Mais tu vois bien que c'est terrible, puisque... »). Dès lors, le sauveur se lasse de son impuissance et devient à son tour victime (« J'ai tout fait pour lui, et regardez le résultat ! »), jusqu'au moment où, dans un sursaut de colère (« Ah non, il ne s'en sortira pas comme ça ») il se mettra à jouer à son tour les persécuteurs. Et le triangle tourne, créant une codépendance des deux ou parfois trois acteurs, en un équilibre parfait qui peut durer des lustres.

Bien sûr, en tout premier lieu, le triangle de Karpmann prend place à l'intérieur de soi. Je tourne moi-même autour du triangle, en adoptant les différentes positions de manière à satisfaire mes besoins et rétablir mon équilibre psychologique. À supposer que je sois naturellement porté vers la position de sauveur, mais qu'on ne veuille pas m'entendre dans mon souhait de venir au secours des autres, je deviens aigri, et passe en position de persécuteur. Pour peu que je rencontre un autre persécuteur plus fort que moi, l'affrontement persécuteur-contre-persécuteur se solde par mon passage en position de victime. Ce qui attirera mon désir de revanche. Je

1. Outil d'analyse des rôles tenus dans les jeux, mis au point par Stephen Karpmann.

peux également clamer ma déception en me lançant de nouveau au secours d'une situation difficile, ce qui me permet de redevenir sauveteur. Mon triangle interne entre ainsi en résonance avec d'autres. Mais parfois mon attirance privilégiée pour l'une des positions (par exemple celle de victime) me fera prendre un rôle qui servira à tout un groupe : je peux ainsi devenir le bouc émissaire qui expie pour tous, et le groupe prend la position du persécuteur, ou bien je me sacrifie en quittant un poste qui me plaît ou une responsabilité valorisante parce que je ne veux pas que ma présence crée des troubles. Habitué à être sauveteur, je « sauve » ainsi une dernière fois le groupe en me retirant.

Le triangle de Karpmann est un processus curieux et particulièrement destructeur, où le seul moyen de gagner est de ne pas jouer. Encore faut-il, pour se retirer du jeu, faire l'effort de se dire : « Ça suffit, j'ai autre chose à faire de ma vie. » Mais la partie est loin d'être terminée. Des perches nous sont tendues en permanence qui peuvent nous faire retomber dans le piège, pour peu que nous soyons fatigués ou préoccupés, en tous cas incapables d'utiliser pleinement nos sens pour percevoir ce qui se passe.

Aujourd'hui, le stress et la suradaptation sont si présents en entreprise que le triangle de Karpmann sévit largement. Celui qui se sent incompris ou malmené par son responsable hiérarchique (devenu le persécuteur) rentre le soir chez lui en position de victime, laissant à son conjoint ou à ses amis le rôle de le comprendre et de lui remonter le moral (sauveteurs). Mais si au lieu de le soutenir, sa famille en rajoute en critiquant son air déprimé et ses horaires tardifs, elle vient se ranger dans le camp des persécuteurs. Et le jeu se poursuit, la victime pouvant à son tour créer le chaos dans son entourage en devenant le persécuteur de ses proches.

Paradoxalement, le chemin qui permet de sortir du triangle est la découverte à l'intérieur de soi de ses propres capacités, de sa propre valeur, qui annule le besoin de jouer en permanence avec un tiers en vue de garder son équilibre. Celui qui se retrouve souvent en position de victime ou de sauveteur devra apprendre à respecter ses besoins et à donner des limites. Cela suppose de regarder au préalable autour de soi, avec quelles personnes l'on joue le rôle de persécuteur, de victime ou de sauveteur. Les triangles lient des individus qui, parce qu'ils ne sont pas suffisamment adultes, jouent pour se donner une raison de vivre. Il faut une telle audace pour avoir suffisamment confiance en la personne que l'on peut devenir et vouloir se construire, au lieu de s'enfermer en une ronde sans fin, qu'il est plus facile de céder à la tentation du *statu quo*, au risque de se laisser détruire.

## Projections

En groupe comme entre deux individus, les *projections*, c'est-à-dire les lunettes que chacun porte et qui déforment la réalité perçue, sont un autre piège courant dans la communication. Projeter consiste à prêter à autrui ses propres besoins, idées, aspirations, frustrations, défauts... Venant pallier les manques qui ont marqué l'enfance de chacun de nous, et que nous transférons sur autrui, les projections sont des inventions mentales qui créent une illusion de communication par non-différenciation. En fait, je ne vois pas l'autre. La personne qui me fait face n'est plus un interlocuteur, mais une sorte de distributeur automatique dont je me sers en fonction de mes besoins pour récupérer ce qui m'a manqué. Autrement dit, je traite la personne en moyen de satisfaction de mon désir.

J'ai besoin d'admirer quelqu'un parce que je ne m'aime pas moi-même : projection. Je critique A parce qu'il me renvoie une qualité dont je suis dépourvu et que j'aimerais avoir : projection. Plus subtil, je déteste B parce que je le trouve cynique, mais je le suis aussi sans vouloir me l'avouer : projection. Par manque d'estime ou simplement de connaissance de soi, chacun projette, en positif ou en négatif.

Un travail sur soi aide à mieux se connaître et s'apprécier, en vue de limiter ces projections mais aussi de distinguer ce qui relève d'une projection de ce qui n'en relève pas. Ainsi, lorsque quelqu'un entrera dans mon bureau en me faisant toute une affaire pour tel ou tel événement, je serai en mesure de discerner si c'est mon problème ou le sien, ou si cette situation a des ramifications plus complexes. À telle enseigne qu'avec l'expérience, savoir communiquer revient à avoir suffisamment clarifié ses propres motifs et ses diverses tentations de jeux, projections ou manipulations, pour parvenir à échanger avec simplicité, c'est-à-dire sans « bagages » supplémentaires. On entre alors dans une relation de réalité avec autrui, au lieu d'évoluer dans une réalité « mirage » au travers de constructions mentales et affectives erronées.

## Brouillages

La communication peut être aussi perturbée par des brouillages volontaires ou « écrans de fumée » émis par celui qui ne souhaite pas être découvert, à la manière de la pieuvre qui projette de l'encre sur son assaillant. Inutile d'essayer de comprendre la signification du message qui vous est

ainsi adressé : pour votre interlocuteur, le jeu consiste précisément à ne pas être compris. La personne qui en réunion se sent piégée, évincée par exemple d'un consensus général, peut lancer une phrase sibylline sans queue ni tête, un « post-scriptum qui n'a rien à voir » ou bien encore avancer une remarque hautement savante que personne ne comprend. Difficile pour les autres participants de s'étonner à haute voix : « Pardon ? Que veux-tu dire là ? », parce qu'ils ont peur d'avoir l'air stupide. Un peu d'expérience permet de reconnaître facilement ces brouillages volontaires, qui ne sont guère qu'un moyen d'extérioriser son agressivité ou de tenir l'autre à distance.

En conduite du changement, on rencontre souvent ces réactions de défense, destinées à ralentir une transformation engagée : jouer l'idiot qui n'a rien compris, se défouler par l'ironie ou les sarcasmes, dénigrer l'ensemble d'une situation en critiquant plusieurs sujets qui n'ont rien en commun... Quand il s'agit de se défendre, la créativité humaine est inépuisable. La meilleure parade est de ne pas répondre à ces brouillages de la communication, en restant concentré sur son objectif. Le piège va s'évanouir de lui-même, faute d'un terrain de confrontation.

### **Idées fixes**

Le stress intellectuel et émotionnel vécu dans l'entreprise engendre régulièrement des sentiments de frustration ou d'overdose qui perturbent la communication. Trop soumis à la pression, l'individu n'en peut plus, ne voit pas le bien-fondé de ce qui lui est demandé et n'a plus d'énergie pour se motiver ou collaborer. Plusieurs réactions sont fréquentes.

La colère intérieure permet de rassembler son énergie en se rebellant contre ce qui oppresse. Si la source de mécontentement demeure quelque temps, la colère se transforme en obsession mentale et la personne devient comme habitée par une idée fixe : l'exigence inconsidérée de sa hiérarchie, ce projet impossible à mener, le comportement détestable de tel collaborateur... Le responsable c'est l'autre, et à cause de lui c'est l'enfer. Ruminant son énervement, la personne broie du noir et fait subir son comportement à son entourage : manque de disponibilité, faible écoute, concentration unique sur son problème, sentiment que les projets des autres ne sont pas prioritaires, sautes d'humeur, esprit absent y compris en plein dialogue... Lorsqu'il s'agit d'un manager, l'effet sur les collaborateurs s'avère hautement perturbateur. Ils disent de lui « Ce

n'est pas un jour à lui adresser la parole, il est d'une humeur massacrante » ou bien « inutile d'aller le voir en ce moment, il n'a que son problème en tête ». Une autre tendance fréquente lors des réorganisations d'entreprises consiste à porter des jugements à l'emporte-pièce ; décisions, produits, personnes sont vite catalogués sans aucune nuance : bien ou mal, compétent ou nul, valable ou à éliminer, le raisonnement binaire s'octroie la part du lion. Ce virus contagieux peut se répandre comme une traînée de poudre et occuper bientôt tout un service et parfois même l'ensemble d'une entreprise. L'anxiété et le stress ont eu raison du discernement et du recul : chacun se maintient à flot et se rassure sur sa valeur en accusant les autres. Évidemment, ce climat propice aux incompréhensions et aux tensions interpersonnelles complique fortement la communication, au point de rendre quasiment héroïque tout effort de collaboration.

### Cas extrêmes

Autrement plus complexes, certains comportements extrêmes sont en quelque sorte la rançon de la transparence aujourd'hui à l'honneur dans l'entreprise, comme si, en vertu du principe d'action-réaction, le développement de la communication et de la clarté allait de pair avec la montée du cynisme et des intentions troubles. Dans les relations hiérarchiques et les interactions quotidiennes d'une équipe, il est essentiel de repérer et de maîtriser ces processus.

La première manipulation consiste à jouer *l'imprévisibilité* dans le but de fragiliser l'interlocuteur. Je vais m'attacher en permanence à « casser » brutalement la communication pour la recréer aussitôt (phénomène de la douche écossaise) : ces ruptures intermittentes de la relation, qui déstabilisent l'autre et le sapent dans ses attentes puisque je m'ingénie à faire l'inverse de ce qu'il imagine, rendent mon interlocuteur de plus en plus vulnérable, et le mettent donc à la merci de mon influence. Ainsi, dans un couple en intimité forte, le partenaire qui, de temps en temps, devient à l'improviste froid et distant pour désarçonner l'autre s'arroge de fait la position forte. Il aura beau jeu de faire ensuite marche arrière pour s'enquérir du pourquoi de la mine défaite de son conjoint.

Plus surnois encore est celui qui s'évertue à mettre son partenaire en colère tout en demeurant très calme, et qui, une fois l'objectif atteint (l'autre explose), s'étonne d'un ton tranquille : « Mais calme-toi voyons, je

ne comprends pas pourquoi tu te mets dans des états pareils... » Au-delà de la manipulation évidente, celui-là met l'autre en position de faiblesse constante et, au fil des ans, de vulnérabilité totale : émotionnelle d'abord, puis énergétique – être sans cesse sur le qui-vive est épuisant – et enfin intellectuelle (perte de la concentration et des facultés intellectuelles pointues).

Autre jeu de la manipulation, *l'obsession* consiste à tisser sa toile jour et nuit pour que l'autre – devenu mon objet de fixation – s'y laisse prendre. Je me persuade, si la mauvaise conscience m'assaille parfois, que c'est pour le bien de cette personne (obsession amoureuse) ou que c'est essentiel pour ma propre survie (obsession destructrice), et je vais recourir à des manœuvres de plus en plus raffinées pour parvenir à mes fins. Aucune spontanéité ici : rien qu'un contrôle total de mes actions et communications en direction du but. Une perversion de ce type ne trompera pas un communicateur averti, car elle demande une telle tension énergétique qu'elle transparaît chez ses adeptes qui semblent comme vieillis avant l'âge, et qui sont souvent aigris et pourvus d'une ironie mordante. Il ne faudrait pas s'imaginer que de tels jeux ne se manifestent que dans la vie privée des gens « dérangés ». Ces relations obsessionnelles jouent plus qu'on ne le croit entre patrons et subordonnés. Des employés qui détestent ou au contraire adulent leur patron peuvent être victimes d'un tel phénomène : celui-ci doit faire l'effort de ne pas prendre pour lui ces réactions d'amour ou de haine. Il faut qu'il accepte de ne pas être aimé ou de ne pas répondre s'il est trop aimé, même si cela lui semble un peu cruel, car l'obsession est par essence destructrice. Certains cas de manipulations répétitives montrent bien qu'on ne peut pas toujours aider une personne à sortir de ses obsessions. La solution est alors de la laisser jouer seule dans son théâtre à elle.

## PRINCIPES D'ACTION POUR LE MANAGER

Face à son équipe, s'il veut éviter les différents pièges de la communication, le manager doit commencer par apprendre à voir, à lire les signes, à écouter en profondeur ses collaborateurs au-delà des apparences, et pour cela développer son intuition, la vraie, celle qui vient d'un cœur ouvert. À défaut, il ne pourra guère que construire des hypothèses ou des conclusions hasardeuses à propos de telle ou telle situation.

## Accepter l'échange

À l'évidence, la base de son travail sur lui-même consistera à accepter les *feed-back* qu'il ira chercher auprès d'autrui. Ces miroirs régulateurs lui serviront à piloter au plus près en réajustant chaque fois sa communication, comme l'a montré la théorie de la cybernétique. Cela suppose, bien sûr, que l'on accepte les *feed-back* négatifs (les critiques) au même titre que les *feed-back* positifs (les compliments), et que l'on ne cherche pas à avoir toujours raison. Accepter d'être faillible, tant vis-à-vis de soi-même que vis-à-vis des autres, est un exercice difficile mais fondamental pour gagner en simplicité et en authenticité.

S'il n'en passe pas par là, le manager est condamné à accumuler les paires de lunettes déformantes, destinées à lui montrer les choses comme il souhaiterait qu'elles fussent. Or plus il s'éloigne de la réalité, moins ce qu'il voit lui plaît ; conscient qu'il joue avec lui-même, il se déteste et se hâte de mettre d'autres paires de lunettes qui renforcent la distorsion. Plutôt que de rajouter ainsi les paires au fur et à mesure, il devrait essayer de créer une atmosphère sécurisante favorisant l'échange de *feed-back*, qui lui permettra d'ôter ses lunettes une à une.

## Donner des *feed-back* intelligents

Le manager aura également à renvoyer des *feed-back* à ses collaborateurs, non pour marquer son autorité mais pour les aider à évoluer. Et là, il s'agit de ne pas se tromper de registre : les remarques – même négatives – doivent aider l'autre à progresser, pas le détruire.

Un *feed-back* intelligent s'appuie d'abord sur l'observation rigoureuse des faits et non sur une interprétation personnelle de ces faits. « C'est la troisième fois que vous ne respectez pas les délais, que se passe-t-il ? » sera plus efficace que : « Vous travaillez trop lentement, ou vous ne savez pas vous organiser. »

Un *feed-back* intelligent donne ensuite des indications sur ce qui était recherché et ne se contente pas de souligner ce qui ne va pas. Plutôt que de dire « Ce rapport est très incomplet » mieux vaudrait relever « Vous ne parlez pas du tout des relations avec les fournisseurs, c'est pourtant déterminant dans ce projet, non ? » Mais attention, rappeler ce qui était recherché ne signifie pas imposer à l'autre sa solution personnelle.

Le *feed-back* intelligent émet enfin un avis sur les actes d'une personne ou sur sa façon d'agir, mais respecte toujours la dignité de la personne. On évitera donc les remarques impulsives lâchées sous la pression. Une critique doit non pas humilier, mais indiquer une direction d'amélioration. C'est pour cela que l'on préférera les avis nuancés aux positions « blanc ou noir », et que l'on choisira avec attention les moments propices pour dire les choses, plutôt que d'asséner ses remarques lorsque l'on en ressent soi-même le besoin. Il est important d'être conscient de la personne qui reçoit le *feed-back*, de ses limites émotionnelles et de la quantité de reproches qu'elle peut recevoir à tel moment précis et dans tel lieu.

Dire ce que l'on pense à ses collaborateurs est un des plus beaux cadeaux que l'on puisse leur faire car cela leur permet d'ajuster leur action. Mais il y a un vocabulaire et une grammaire à respecter dans cet exercice de style, une simplicité et une élégance à acquérir. Sinon cela s'appelle critiquer ou juger et l'effet est souvent néfaste, parce qu'en profondeur on ne respecte pas la dignité de la personne.

Est-il besoin d'ajouter que les félicitations pour un travail bien fait, pour l'entraide dans une équipe, pour un comportement d'ouverture et de service, font pleinement partie des *feed-back* intelligents ?

### **Lutter contre les étiquettes**

La lutte incessante contre les étiquettes s'inscrit dans une théorie découverte par le grand public plus tardivement que les précédentes, et qui a pour nom *la réalisation des prédictions*. Au début des années 60, Maxwell Maltz dans ses ouvrages sur la « psychocybernétique » (*Psychocybernetics, Dr Pygmalion, The Magic Power of Self Image Psychology*) applique à la psychologie les systèmes de rétroaction mis en évidence par la cybernétique. Repris par un certain nombre de chercheurs américains, comme le professeur Robert Rosenthal de l'université Harvard, ces travaux ont débouché sur le constat suivant : l'individu devient ce que son entourage pense de lui et de ses potentiels.

En France, Anne Ancelin-Schützenberger a exploré les effets de cette théorie sur l'amélioration de la santé des personnes atteintes de maladies graves. Elle a également souligné l'importance du processus de « réalisation des prédictions » dans la communication interpersonnelle.

Pour schématiser, si je pense intensément que mon interlocuteur est stupide, et si je dispose d'une force psychique suffisamment puissante, cet homme va se comporter stupidement en ma présence et je penserai en moi-même : « Je l'avais bien dit, il est stupide ». Si à l'inverse, je pense qu'il mérite tout mon intérêt, il cherchera à établir un échange avec moi et s'efforcera de me montrer le meilleur de lui-même. En d'autres termes, je suis largement responsable – à travers mon intention – de sa volonté ou de son refus de progresser. Il est vrai que je ne peux rien pour lui s'il n'est pas motivé et ne veut pas évoluer ; ma responsabilité se limite à considérer chaque communication comme une opportunité nouvelle et à voir les groupes et les individus que je connais depuis des années comme si c'était la première fois, c'est-à-dire avec un regard neuf et une intention positive. Surtout, je dois me garder de leur coller une étiquette (« Ah oui, c'est encore Untel, évidemment, ça va être comme d'habitude »), sous peine de les enfermer dans leurs limitations ou dans leurs défauts – comportement typique d'un enfant dépendant du regard de son professeur, que l'on appelle « l'effet Pygmalion ».

L'effet Pygmalion avait déjà été remarqué dans les années 1946-1947 dans des ateliers américains de production. On s'était en effet rendu compte que la productivité ne dépendait ni de l'intelligence des ouvriers, ni des tâches qu'on leur attribuait, mais de l'intérêt que leur portaient les responsables. Ainsi, un atelier A promu au rang de « groupe pilote » et dont on suivait régulièrement les performances, affichait une productivité croissante, à la différence des ateliers qui ne faisaient pas l'objet d'une attention particulière. Puis, lorsque l'on désignait « groupe pilote » l'atelier B, A redevenant un atelier comme les autres, la productivité de A fléchissait de nouveau tandis que grimpeait celle de B. D'autres expériences ont suivi ; on a par exemple installé un éclairage plus puissant dans l'atelier C sous prétexte d'améliorer les conditions de travail, en annonçant la nouvelle aux ouvriers de cet atelier. Résultat : accroissement de la productivité dans l'atelier C, aucun changement notable dans les autres. Plus intéressant, après avoir remis l'éclairage d'avant sans en avertir les ouvriers, les expérimentateurs ont constaté que les résultats continuaient d'augmenter ; inversement, l'atelier D, dont on avait amélioré l'éclairage sans le signaler aux intéressés, continuait d'afficher une productivité moyenne.

Toutes ces expériences prouvent la place déterminante du mental dans les comportements humains. L'individu agit comme s'il était

« programmé » par ses idées et ses opinions, au point de devenir ce qu'il pense. La pensée nocive la plus courante, par exemple, est de dire « Je suis fatigué ». Une partie de la lassitude provient effectivement du travail fourni, mais l'autre partie – nettement la plus importante – résulte de la répétition de cette pensée « Je suis fatigué ». On serait certainement moins épuisé si l'on savait empêcher son mental d'en rajouter.

### **S'ouvrir aux théories avancées**

Aujourd'hui, les théories les plus avancées vont nettement plus loin : ce qui détermine le résultat de la communication, c'est non seulement l'intérêt que l'on manifeste à l'interlocuteur ou l'intention que l'on projette sur lui, mais aussi les énergies transmises dans la relation.

Des expériences ont ainsi été menées autour de l'effet Kirlian et de la mesure des champs magnétiques. Elles ont montré qu'une plante s'épanouit ou s'étiole selon les énergies qu'elle reçoit et qu'une personne peut, de même, voir son champ magnétique diminuer lorsqu'elle communique avec quelqu'un qui cherche à prendre de l'influence sur elle à son insu.

On sait également qu'une atmosphère tendue, dans un service, peut inhiber la créativité, alors que la présence de certaines personnes paisibles et détendues met spontanément à l'aise lorsque l'on entre dans leur bureau. Beaucoup de messages se transmettent en silence par l'énergie, par l'atmosphère ambiante. Mais nous savons rarement les lire.

Plus déroutants encore sont les travaux menés par les scientifiques et les psychologues sur la synchronicité. Carl Jung avait ouvert la voie en 1951 avec ses écrits sur le sujet. David Bohm, David Peat, Rupert Sheldrake et bien d'autres scientifiques ont continué à explorer avec une inlassable curiosité ces phénomènes particuliers qui font que des événements se produisent en différents lieux simultanément et apparemment sans lien de cause à effet.

D'après ces chercheurs, il existerait dans la matière des niveaux de communication beaucoup plus subtils que la simple transmission mécanique d'information d'une personne à une autre et d'un lieu à un autre. En tout cas, il semblerait y avoir, dans le domaine de la communication, des logiques autres que causales, ne pouvant pas être expliquées à partir de nos principes de raisonnement habituels. Gageons que les vingt prochaines années nous feront faire dans ce domaine un bond en avant

spectaculaire, par rapport à ce que notre esprit est en mesure d'accepter aujourd'hui.

Une conclusion s'impose : les données objectives ne sont pas les seules à entrer en ligne de compte. Il existe des phénomènes qui dépassent encore notre entendement habituel. Restons pragmatiques, et retenons des théories avancées de communication que *l'intention et le regard sont créateurs*. Si je pense que je vais réussir à établir un échange constructif avec mon interlocuteur, ma communication a toutes les chances de réussir. Si à l'inverse, je présume qu'il m'est impossible de communiquer avec ce dernier, mon état intérieur va créer les conditions propices à ce que la communication échoue. C'est dire si l'on a intérêt à remettre régulièrement en question les étiquettes propres à figer la communication et à surveiller de près nos intentions profondes.

Alors que les théories successives de la communication ne parlent que de systèmes, de dynamique, de situations évoluant par interactions, chacun a dans la tête des croyances sur soi-même ou sur autrui qui sont autant de plombs de lestage à évacuer. Il ne sera pas toujours facile de se débarrasser des images que l'on se fait de ses interlocuteurs et d'abandonner les « étiquettes » pour pouvoir s'ouvrir et échanger avec simplicité. Écouter la personne en profondeur, avec ce qu'elle dit (le digital) mais aussi ce qu'elle ne dit pas et ce qu'elle dit sans le dire vraiment (l'analogique), et comprendre, au sens plein du terme, l'ensemble de la situation, demande une attention très poussée totalement incompatible avec l'égoïsme et l'égoïsme.

En résumé, la qualité de l'écoute dépend de l'authenticité et de l'ouverture de l'individu. En dépit de la sophistication croissante des techniques de communication, il faut rester simple pour être vraiment en accord avec soi-même : loin des élucubrations intellectuelles, la vraie communication s'appuie sur l'intuition qui vient de l'intérieur de soi et du cœur, et guide celui qui sait garder un esprit ouvert.

### **Transmettre l'information et le sens**

Au-delà du cercle restreint de son équipe, face à un petit groupe ou à l'ensemble du personnel, le manager est aussi un transmetteur de messages. Dans ce contexte, il n'a plus loisir d'être en interrelation et en observation profonde avec chaque individu. L'exercice devient ici extrêmement délicat. Les très grands communicateurs savent « sentir » leur salle, si

grande que soit la variété du public ; les autres s'appuient sur quelques principes de base, dont le premier est *l'intégrité*. Parler simple et vrai permettra d'éviter le risque de transmettre une dissonance que tout le monde captera. Aujourd'hui, être intègre et sincère veut aussi dire accepter de se soumettre aux faits : la loi des actes plutôt que celle des discours. Petit à petit revient la prédominance du factuel et de l'exemplarité.

Le deuxième principe est l'acceptation de sa *sensibilité* et de son émotion. Il n'est rien de plus fort en matière de communication que d'oser parler de ce à quoi l'on croit : pas simplement de ce que l'on fait, mais de qui l'on est. Partant du principe que « le message n'est pas seulement ce que je dis, il est ce que je suis », je dois accepter de montrer davantage ce message-là. En conséquence, je vais privilégier non pas le contrôle, mais la spontanéité. Et si la spontanéité n'est pas « montrable », il va me falloir retravailler sur ce qui n'est pas beau à voir, car c'est le meilleur atout pour une communication efficace. Inutile par exemple d'espérer une bonne réception de mon message, si mon intention n'est pas claire ou si je méprise intérieurement mon auditoire. Pour que le message passe, il faut que j'aie une réelle envie de communiquer avec cet auditoire.

Le troisième principe est le recours aux *métaphores* chères aux grands communicateurs du passé qui utilisaient les paraboles et les contes pour transmettre un enseignement. Si la communication métaphorique est de nouveau au goût du jour, c'est que la métaphore est une façon d'exprimer un sens.

Quand je parle du skipper d'un bateau aux prises avec les vents turbulents, ce n'est pas seulement une image ; je dis aussi : le skipper est unique, il a des équipiers qui ont tous des fonctions précises, il règne un esprit d'équipe et d'entraide, il y a des vents dont il faut tenir compte et une volonté de réactivité et d'adaptation permanentes à développer pour tenir le cap. La métaphore nous place d'emblée sur le voilier.

Si maintenant je parle de chef d'orchestre, la métaphore est différente. Le chef d'orchestre est celui qui dirige l'orchestre en suivant une partition écrite à l'avance, et il ne s'agit pas que les musiciens se mêlent d'en écrire une autre ou d'improviser. Tous les instruments – cymbale, trombone, violon et premier violon – ne sont pas au même niveau, mais ce n'est pas une hiérarchie car chacun est important, le trombone tout autant que le premier violon. Les musiciens sont tous respectés, mais non interchangeables. Le chef d'orchestre a entre autres tâches celle de motiver le trombone, qui n'intervient que trois fois dans la soirée, qui ne prendra jamais

la place du premier violon quel que soit son génie propre et qui reste irremplaçable. Il doit obtenir de ses musiciens le meilleur d'eux-mêmes et favoriser leur cohésion, dont dépend l'harmonie voulue par la musique.

Si je veux au contraire indiquer que je donne tout pouvoir d'initiative à mes collaborateurs dans le respect de la qualité en comptant sur leur professionnalisme, mieux vaut utiliser la métaphore de l'ensemble de jazz plutôt que celle du chef d'orchestre.

Une métaphore n'est jamais neutre. Elle est un moyen de communication très puissant, car elle s'adresse directement au cerveau qui fonctionne lui-même par archétypes ou par symboles. La personne capte ainsi parfaitement le sens du message, que la communication ait été techniquement brillante ou non.

Dans l'entreprise, où cohabitent des personnes de cultures et de niveaux sociaux très divers, de telles communications imagées, décrivant implicitement et de manière très accessible la règle du jeu, sont très utiles pour convaincre chacun, quelle que soit sa position ou sa fonction.

### **Privilégier le dialogue**

La difficulté de la communication d'aujourd'hui vient également du fait que les entreprises sont en changement permanent et qu'à force de mots d'ordre donnés dans un sens et dans un autre, les personnes ne savent plus quoi comprendre. Au-delà des méthodes classiques qu'utilise toute Direction générale pour transmettre son message (grandes réunions, vidéo conférences, mail diffusé à tous, journal interne...), le manager aura à cœur d'expliquer à ses équipes le bien-fondé de la nouvelle mesure adoptée ou du changement d'organisation décidé. Rien de tel que le dialogue pour convaincre. D'abord cela permet d'écouter les personnes, de comprendre leurs freins et de les laisser exprimer leurs regrets et leurs désaccords ; ensuite cela donne la possibilité de s'adapter à chacun en développant des arguments mieux appropriés que le message général. Le dialogue – à condition qu'il s'agisse d'un échange ouvert, placé sur un registre adulte et respectueux – est une forme très puissante de communication. Autant le mail ou le discours descendant n'est finalement qu'une émission de message à sens unique, comme à l'époque où communiquer c'était bien transmettre, autant l'échange direct peut s'enrichir de toutes les nuances découvertes depuis : écouter ses interlocuteurs, tenir compte du feed-back, corriger les distorsions du message, comprendre le contexte

qui limite la compréhension, clarifier son intention, créer des consensus et mettre en place des actions adaptées. L'individu ne change pas parce qu'il a entendu un message, il change parce qu'il a pu dialoguer en profondeur avec une personne qui l'a écouté dans un climat de respect et lui a présenté des arguments convaincants.

La facilité d'usage des messageries électroniques et leur rapidité induit souvent en erreur, en créant l'illusion que les collaborateurs seront parfaitement informés par un mail envoyé à tous. Le manager soucieux d'efficacité ne tombe pas dans ce piège. Non seulement il privilégie le dialogue avec ses équipes pour tous les messages importants, mais il incite systématiquement ses collaborateurs à faire de même, en allant se parler plutôt que de régler les questions complexes ou délicates par des messages écrits.

À l'époque du tout électronique, cette approche peut sembler « vieux jeu », mais c'est oublier que le dialogue bien pratiqué est sans doute la méthode la plus avancée de motivation, de résolution de problème et de conduite du changement.

### **Doser la transparence**

Être authentique, communiquer avec simplicité ne signifie pas tout dire à tout le monde. Thème en vogue dans les entreprises, la transparence à tout crin est une fausse solution. À l'heure des manœuvres stratégiques de plus en plus pointues – fusions, acquisitions, alliances, réorganisations... – il devient en effet difficile de cultiver la transparence totale. Encore faut-il s'entendre sur le sens de ce mot.

Disons clairement oui à la transparence synonyme d'authenticité des relations et de clarté des intentions (à l'opposé des *hidden agendas*, intentions cachées). L'adopter, c'est prendre nos interlocuteurs pour des adultes, et limiter ainsi les jeux. Cette pratique d'une communication directe et claire permet une même lecture des événements par tous, garantit une certaine justice et favorise la rapidité de l'action.

Mais en contrepartie, elle donne des éléments aux pervers et aux manipulateurs pour mieux tisser leur toile – ce sont du reste souvent ceux-là qui la réclament. Devant cette situation délicate, adoptons une attitude réaliste.

1. La perversité et la manipulation ont peu d'effets sur les personnes qui savent les voir. D'où l'importance de développer son intuition et d'apprendre à repérer les pièges de la communication.

2. Toute information n'est pas forcément bonne à partager avec tout le monde : bien qu'aujourd'hui le « tronc commun » d'informations partageables soit nettement plus développé que dans l'entreprise pyramidale traditionnelle, où les informations sont regroupées au sommet, le manager a tout intérêt à maintenir certaines limites, notamment à ne pas laisser les autres entamer son identité. Qui n'a plus de sphère privée, de frontières intérieures, de jardin secret, risque en effet d'éclater. De même, dans un couple, tout se dire et n'avoir plus aucun secret pour l'autre conduit progressivement à ne plus exister en tant que personne, à fusionner avec l'autre, pour finalement ne devenir qu'une moitié de quelque chose, avant de disparaître complètement.
3. Les gens ne seront jamais que ce qu'ils sont, et tout le monde n'est pas mûr pour la transparence ; certains ne méritent pas d'avoir un total accès aux informations stratégiques ou à certaines données financières car ils ont par exemple démontré à plusieurs reprises qu'ils en faisaient mauvais usage.

Mais ne nous leurrions pas : il y a dans une entreprise 95 % d'informations partageables, extrêmement utiles à chacun pour mieux faire son travail, et peut-être 5 % d'informations confidentielles. Ce serait grave de généraliser à toute l'entreprise les règles du jeu qui concernent uniquement ces 5 %-là.

L'idéal est donc une transparence mesurée, nuancée, mais en fait quasi totale sur l'essentiel. C'est le seul moyen pour que les personnes se sentent concernées et que commence à s'instaurer un réel climat de confiance, autour d'un projet partagé.

En conclusion, choisira-t-on de *faire de la communication*, en privilégiant la technique, ou bien de *communiquer*, c'est-à-dire d'échanger, avec un réel désir de comprendre l'autre, en étant ouvert à l'écoute et intègre parce qu'en harmonie avec soi ?

S'il est vrai que le manager a pour devoir de se perfectionner constamment dans ses techniques pour garder un temps d'avance en tant que leader d'une équipe, il faut pourtant bien prendre conscience d'un fait : les experts en communication ont développé ces dix ou vingt dernières années un apprentissage tourné *vers l'extérieur*, – comment parler correctement, refléter les mouvements de l'autre, s'adapter à son interlocuteur, etc.

À tel point qu'il devient difficile pour les spécialistes de rester « naturels », au milieu de tant de techniques apprises.

Or l'on commence à découvrir que le succès d'une communication dépend davantage de la qualité de la relation que l'on entretient avec soi-même que des techniques utilisées. Si les autres ne me comprennent pas, c'est que le chaos de mon for intérieur transparaît au-dehors ; à l'inverse, un ordre intérieur et des intentions saines engendreront plus facilement des relations harmonieuses à l'extérieur. Améliorer sa communication supposera donc de *faire d'abord la paix avec soi-même* pour entretenir des relations moins conflictuelles avec autrui, tant il est vrai qu'une communication qui fonctionne bien est le produit d'un équilibre. Tout porte à croire qu'après être allés chercher des techniques de plus en plus sophistiquées, nous allons nous rendre compte que nous sommes nous-mêmes le message et la technique, et que l'intériorité parle en premier. Aujourd'hui, dans l'entreprise, les salariés demandent moins à leur manager de se montrer à tout prix dans les médias, que de réduire l'écart entre le discours et les actes et d'essayer d'être vrai dans ce qu'il fait.

Un atout majeur du leader de demain sera de communiquer avec authenticité, exemplarité et simplicité. C'est ce qui se cache derrière la soif de transparence car communiquer, ce n'est pas seulement échanger des instructions, c'est *être avec les autres*.

---

## RECHERCHER UN STYLE PERSONNEL D'EFFICACITÉ

**D**ans notre mentalité, le style personnel est expression naturelle de soi, et par définition s'accommode mal des contraintes. Communément associé à la création – artistique, littéraire, vestimentaire –, il s'exprime loin du monde rationnel de la rentabilité et de l'efficacité. Le langage courant préférera d'ailleurs parler de la *technique* sportive de l'athlète ou du *métier* du présentateur de télévision, chez qui prime l'impératif de résultats. C'est aussi au nom de cet impératif que l'entreprise, lieu de l'efficacité, impose une certaine « modélisation » de la meilleure façon de devenir performant. On ne demande pas à l'individu d'exprimer son style, mais de se conformer aux normes en vigueur et aux procédures qui définissent dans chaque entreprise la notion d'efficacité.

Les managers s'interrogent aujourd'hui sur la façon de concilier l'individuel et le collectif, afin de couper court à la tendance au clonage vis-à-vis de modèles de management principalement issus d'écoles anglo-saxonnes qui apprennent à se conformer, non à *être*. Est-ce réellement une gageure que d'associer performance et sérénité, en recherchant un *style personnel d'efficacité* ?

### AU-DELÀ DE LA PERFORMANCE

Si la performance a une rentabilité, on sait qu'elle peut avoir aussi un coût. Dans de nombreuses entreprises se développe le sentiment qu'il est temps de changer la façon de travailler. Pourrait-on imaginer une manière d'agir qui permette de réfléchir tout en agissant, de satisfaire les aspirations individuelles et les exigences collectives, de communiquer autrement qu'en se transmettant des instructions et de ne pas confondre formation et dressage ?

L'entreprise est à la recherche d'un renouvellement de ses méthodes et les personnes, en quête d'un respect d'elles-mêmes. Être efficace ne signifie pas faire plus en moins de temps, comme on l'a cru jusqu'à ces dernières années. C'est être *dans son style et dans son rythme*.

### Du béotisme à l'atticisme

Comme chez les sportifs, dont l'objectif est de gagner sans se blesser, l'efficacité peut être définie comme l'obtention de bons scores avec une économie de moyens. Certains managers oublient ce lien entre l'effort fourni et la performance, et se croient efficaces parce qu'ils déploient beaucoup d'énergie. Il est vrai que notre culture, qui promet la récompense dans une vie ultérieure, valorise souvent davantage les efforts que les résultats. À telle enseigne qu'un très bon résultat fourni avec facilité sera moins considéré qu'un résultat moindre obtenu « à la sueur de son front ».

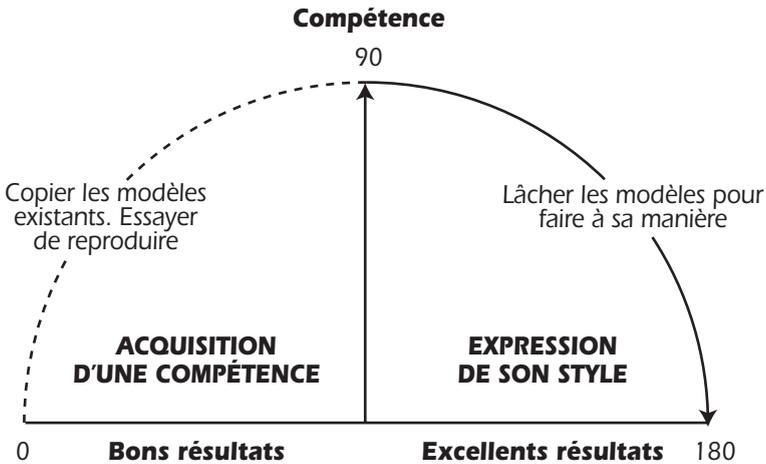
Réconcilier la notion de style personnel et la notion d'efficacité suppose de s'attacher à développer une harmonie entre la production d'excellents résultats et l'expression de soi. Or sans technique, point d'efficacité : le style ne peut intervenir qu'une fois la méthode suffisamment assimilée pour pouvoir être dépassée, selon le schéma de l'Américain Jerry Fletcher<sup>1</sup> figurant le passage du béotisme – absence de technique appelant un apprentissage – à l'atticisme, synonyme d'élégance et de pureté du style (schéma 5).

De 0° à 90° sur cet « arc des compétences », la compétence s'acquiert par un certain nombre de méthodes balisant le parcours obligé de la formation : tel le pianiste en herbe montant et descendant ses gammes, chaque débutant dans l'entreprise apprend progressivement son métier. Jusqu'au moment – 90° sur l'arc – où il est en mesure de se dégager des normes et des modèles, et ose faire différent. C'est le passage de la compétence à l'excellence : au-delà de la technique apprise, il *s'exprime* et signe de sa touche personnelle le fruit de son travail devenu *son œuvre*. Désormais en harmonie avec lui-même, le pianiste s'est fait interprète.

Trouver son style est un travail de longue haleine et suppose plusieurs conditions remplies, à commencer par la patience : combien s'y croient déjà alors qu'ils ne sont encore qu'à 10° ou 20° sur l'échelle de la compé-

---

1. J. Fletcher est président de High Performance Dynamics, une société de conseil de San Anselmo, Californie, spécialisée dans la haute performance et le style personnel.



Source : L'arc des compétences de Jerry Fletcher, High Performance Dynamics ©.

**Schéma 5** – L'arc des compétences

tence, disant « Il faut me prendre comme je suis, je m'exprime avec mon style, et tant pis s'il ne vous plaît pas »... Ces impatientes ne résistent pas à l'épreuve des faits : ils déchaînent réactions critiques ou agressives, ce qui ressemble fort aux essais rugueux de l'apprentissage. La personne qui est dans son style est plus que compétente, elle exprime le meilleur d'elle-même et ses résultats sont non seulement reconnus, mais acceptés par les autres, et porteurs d'une dynamique positive.

La découverte de son style correspond souvent à l'atteinte d'un calme intérieur et d'un bien-être auxquels on accède après avoir acquis suffisamment d'expérience, après avoir vécu les succès et les contrariétés qui font les apprentissages. Bien que l'éveil d'un individu ne soit pas lié à son âge, c'est néanmoins le plus souvent après 35 ans qu'on commence à prendre possession de son style. La découverte d'un style est un parcours, non une donnée de départ.

### Formes de style

Dans le travail, le style s'exprime sous diverses formes : la manière dont on gère ses collaborateurs par exemple, ou le type de relations que l'on instaure avec ses clients, ses fournisseurs, et l'ensemble de ses réseaux. C'est une

sorte de signature, faite de nombreux éléments qui entrent en jeu quand on est au meilleur de soi-même. Il y a ainsi le *précis* qui aime l'ordre et fonctionne beaucoup mieux (à technicité égale) quand tout est rangé, comme son bureau, et ordonné avec logique, comme ses vacances : chaque chose à sa place. À l'inverse, le *vagabond* n'est à l'aise que dans la fantaisie ; un bureau un peu en désordre le stimule, surtout s'il est le seul à pouvoir s'y retrouver. La collaboration entre précis et vagabond est délicate, par exemple lors des réunions où le premier veut à tout prix respecter l'ordre du jour tandis que le second préfère traiter de front plusieurs sujets, sans souci chronologique. Parallèlement s'opposent les « *action d'abord* », toujours prompts à réagir en suggérant des mesures à prendre sur-le-champ (« Regardez, il n'y a qu'à... »), et les « *réflexion d'abord* » qui prennent le temps de faire le tour du problème de peur d'agir à la légère (« Attendez, ne nous énervons pas... »). De la même façon, les *sprinters* bougent vite, pensent vite, parlent vite, tandis que les *coureurs de fond* ont besoin d'un rythme plus mesuré mais peuvent maintenir leur effort sur la durée. L'*intériorisé* a besoin de se concentrer seul et se ressourcer en solitude, au contraire de l'*extériorisé* qui puise son énergie dans l'interaction avec autrui et n'a de cesse d'aller solliciter ses collègues pour échanger des idées.

Des catégories de style se dessinent également sur le plan de la motivation : stimulés par le sens et la vision du futur, les *stratèges* attendent une réponse à la question « pourquoi, vers où ? » ; dans l'analyse du problème, ils soupèsent les objectifs et enjeux à long terme et cherchent la solution à plus fort impact. La question des *opérationnels* est plus pragmatique : « Oui mais comment, par quels moyens ? », et leur horizon plus court ; ils s'attacheront plutôt à tracer la route, le parcours optimal vers un objectif qu'ils n'éprouvent pas le besoin de questionner au fur et à mesure. À travers ces exemples extrêmes entre lesquels se déploie tout un éventail de styles, on devine qu'au sein des équipes ces personnalités divergentes devront composer et ajuster leur style de façon à rester compatibles les unes avec les autres. Pourtant, cet équilibre n'est jamais gagné. La compétition omniprésente nous maintient sous une pression constante, et engendre parfois l'agressivité entre collaborateurs. La recherche du style personnel a le mérite de favoriser à la fois la tolérance et le respect de la dignité d'autrui ; elle se révèle très utile pour les entreprises qui veulent développer le travail en équipe ou l'organisation par projets.

La notion de style personnel apparaît étroitement liée à l'efficacité individuelle et collective : le manager devra prendre garde à la fois que les

modèles d'entreprise n'entravent pas l'expression de styles personnels, et qu'à l'inverse, ils ne libèrent pas les différences au point que foisonnent des individualités impossibles à gérer. Tâche ardue que la sienne, car la personne tient à son style et tend à penser que la vérité est à sa porte, conforme à son propre fonctionnement, et à refuser de voir sa créativité rognée par qui n'en comprendrait pas l'intérêt. Dans l'entreprise, chacun devra donc s'appliquer à développer un savoir-faire individuel, et en même temps à harmoniser son expression personnelle au sein du groupe, à partir d'une écoute d'autrui fondée sur la largeur d'esprit et la tolérance. C'est tout l'enjeu du style personnel d'efficacité, c'est aussi et surtout un défi d'efficacité collective.

### De la boucle à la tangente

Encore faut-il se débarrasser d'un certain nombre d'idées erronées sur le style. Par exemple, *la somme des habitudes* est un faux style, souvent associé à tort au tempérament, à la personnalité, alors qu'il n'est que le prolongement des méthodes apprises dans le passé. Il se reconnaît à la rigidité qu'il impose, alors que le véritable style est flexible, élégant, malin. La personne s' imagine qu'elle est « elle », et se rend bientôt compte qu'elle n'est jamais que son histoire...

Le style n'est pas non plus *la somme des manies* – la façon dont on entame la journée, celle dont on range ou non son bureau... Les répétitions sont très séduisantes, parce qu'elles sécurisent la personne en confortant ce qu'elle pense déjà : elles la maintiennent ainsi en terrain connu. Une manie entretenue devient vite un scénario de vie, et se développe en boucle répétitive, système fermé qui s'auto-alimente : « J'ai toujours agi ainsi, donc je continue. » Certains ont développé des convictions telles (ne jamais dire non à un client, commencer sa journée par les problèmes de détail parce qu'ensuite ils deviennent envahissants...) qu'ils sont persuadés que c'est comme cela que l'on est efficace, et pas autrement. On dit souvent que moins l'on est capable de flexibilité, plus on s'attache aux règlements : les pays les plus révolutionnaires sont ceux qui, pour n'avoir pas su évoluer, font éclater d'un seul coup les carcans qui les enserrant. Le maniaque s'arrange avec soin pour protéger de toute critique son obsession, pour la renforcer jusqu'à ce que l'entourage ait compris qu'il est inutile de s'y attaquer, car elle est là pour ce qu'elle est, c'est-à-dire pour demeurer en l'état. Trouver son style suppose donc de passer en revue ses habitudes,

quitte à faire appel à son entourage pour qu'il nous mette sur la voie : c'est la seule façon de se dégager de ses *boucles répétitives*. Un individu peut ainsi avoir pris le parti de travailler en solitaire sous le prétexte que nul n'est capable de comprendre son niveau de subtilité (image surestimée de soi) ou sa petite méthode à lui (image sous-estimée de soi). Il affronte la réalité avec en lui la certitude d'être condamné à ne jamais rencontrer quiconque à son diapason. Du reste, tous les événements de son quotidien n'en sont-ils pas des preuves flagrantes, puisqu'à l'évidence, ses collaborateurs sont incapables de le comprendre ? Rationalisation imparable de la pensée, qui débouche sur une décision sécurisante : plutôt que de perdre son temps en discussions stériles, autant travailler seul. *La boucle est bouclée*. Les pièges que l'on se tend ainsi à soi-même et où l'on se laisse prendre sans résistance cachent le plus souvent une souffrance que l'on n'a pas voulu entendre, et que l'on a vite camouflée derrière une logique rassurante. L'habitude est en effet étroitement liée à des pensées et émotions accumulées dans le passé ; il suffirait parfois de s'ancrer dans le présent (« Là, qu'est-ce que je ressens, qu'est-ce qui est en train de se passer ? ») pour se donner la possibilité de sortir de la boucle répétitive (« Tiens, aujourd'hui ça se passe plutôt bien avec Untel ») en traçant une tangente (« Et si j'essayais de travailler avec lui ? ») au lieu de rester dans la courbe (« Non, ne rêvons pas, jamais je ne trouverai quelqu'un qui me comprenne »).

Le style n'est pas non plus *la copie du style d'un autre*. La comparaison avec autrui est la pire des dépendances ; en cela, elle est la grande école du malheur. Il faut du temps pour le comprendre, puisque précisément, le processus d'apprentissage consiste à copier des modèles pour atteindre la compétence ; mais ce n'est qu'une étape destinée à enrichir l'inspiration, pour être ensuite dépassée. Dans l'art comme au quotidien, jamais copie même d'un maître n'aura la qualité d'un original. Il faut savoir se dégager de la pression de conformité tout en s'autorisant bien sûr à se laisser *inspirer* par les personnes que l'on admire. Copier est reproduire ; se laisser inspirer consiste à rallumer la flamme qui nous pousse à aller de l'avant.

Enfin, nul style dans *l'image idéale de soi*. Chacun porte en lui une image mentale de qui il voudrait ou devrait être, liée à ses aspirations profondes qui sont issues de l'éducation reçue et des modèles retenus comme valables ou intéressants. Quelquefois cette image est inaccessible parce que trop éloignée de l'identité réelle. C'est redoutable. Tous les éléments du quotidien diront l'écart par rapport à l'idéal, et chaque jour augmentera notre déception devant l'échec, et ce sentiment d'être

mauvais. Les conséquences pour l'efficacité dans l'entreprise sont étonnantes. La personne que l'on complimente à propos de son travail répondra : « *Oui mais* si j'étais organisée, je ferais mieux », trouvant là un argument « prouvant » qu'en fait, cela n'a rien d'extraordinaire et que n'importe qui aurait fait de même. Cela signifie qu'elle considérera les événements du quotidien comme non valables tant qu'elle ne collera pas à 100 % à cette image idéalisée d'elle-même : autant dire jamais.

Autre dérive fréquente d'une image de soi portée au pinacle : la tendance à se réfugier derrière des excuses, pour éviter de ressentir la frustration de ne pas être parfait. La personne pensera, en voyant les limites de son action ou la médiocrité de ses résultats : « Ce n'est pas moi, ce n'est pas significatif de mon potentiel, mon style personnel a une toute autre envergure. » Cruelle errance de celui qui ne voulant pas regarder la réalité se condamne lui-même à poursuivre éternellement son rêve impossible.

## Préparatifs

Il est connu que l'homme est le seul animal à se créer des images qui le font souffrir, parce qu'il est le seul à avoir envie de devenir autre chose que ce qu'il est réellement. Pourtant, *s'accepter tel que l'on est* ne signifie pas faire preuve d'autosatisfaction ou de complaisance envers soi. C'est accepter ses données de départ afin de pouvoir les enrichir en développant le meilleur de ses qualités potentielles. Encore faut-il se connaître assez pour discerner le moment où l'on parvient dans la deuxième partie de la courbe, c'est-à-dire où l'on a acquis suffisamment de technique, de rigueur et de méthode pour se lancer dans la recherche de son style personnel. À l'inverse, ceux qui justifient le non-résultat de leur non-compétence en proclamant : « C'est mon style », pianotent du bout des doigts et plaquent des accords imparfaits, faute de s'être astreints à faire leurs gammes avant de s'essayer à une interprétation plus personnelle des partitions. Toutes les œuvres demandent de la rigueur. Le joueur de tennis ne pourra vraiment exprimer son style à travers son coup droit ou son service qu'après de longues heures d'entraînement technique. On n'arrive pas sur un court en simple débutant avec l'arrogance de dire : « Je frappe comme cela parce que c'est mon style. »

Partir à la conquête de son style suppose aussi d'être *honnête* avec soi-même sur le parcours. Quel que soit son caractère, la personne doit à tout prix respecter ce principe, sans chercher à se raconter des histoires. Il est si

facile de tomber dans le piège des rôles que l'on s'attribue, quand on court après une image idéale ! Inutile de jouer les surhommes, ou à l'inverse les managers « humains », si telle n'est pas notre vraie nature : les autres ne s'y trompent pas et sentent d'emblée la supercherie.

À nous d'oser la différence, de faire preuve d'*audace* en prenant la liberté d'agir un peu en marge des habitudes imposées par la culture de l'entreprise afin d'atteindre une plus grande efficacité : les réunions se déroulent comme ceci, pourquoi ne pas changer cette façon de faire ? Les relations entre les personnes sont régies par telles règles du jeu, ne pourrait-on les modifier ?... Le style, c'est l'inverse des idées préconçues. Il incite à explorer la nouveauté pour trouver son expression à soi, non à copier des modèles et multiplier les habits d'emprunt jusqu'à perdre le désir profond de trouver sa vraie nature.

Mais parce qu'il faudra accepter de ne pas toujours jouer « juste » dans notre style, notre audace sera tempérée d'*humilité* : paradoxalement, il est impossible de trouver son style à soi sans le *feed-back* d'autrui. Nous interprétons la réalité en l'observant à travers les verres déformants de nos multiples projections. Il n'y a pas de hasard : les remarques des autres, souvent plus objectives que les nôtres (même si on ne les apprécie pas), recèlent toujours un soupçon de vérité. *L'humilité quant à elle a deux visages*. La fausse humilité consiste à faire mine d'acquiescer tout en développant en soi un très grand orgueil. La vraie consiste à baisser la tête et à se sentir grandi à l'intérieur, grandi en dignité, en connaissance de soi et en capacité d'appréhension du réel – grandi en authenticité.

## À LA CONQUÊTE DE SON STYLE

Même si la création de soi passe par l'aide prodiguée par les autres et donc ressemble à une co-création, le chemin qui mène au style est assez solitaire et passe par un préalable : *renouer le contact avec soi-même* afin de trouver la « patte » personnelle empêchant d'être aspiré à l'extérieur par la fascination ou l'emprise qu'exercent les autres. Pour cela, il importe de s'autoriser à ressentir pleinement l'insatisfaction de n'être pas à la hauteur de qui l'on voudrait devenir, jusqu'à réveiller en soi le désir qui fait dire : « Ça suffit », comme renaît le feu des braises sous un souffle régénérateur. Et en appui de cette volonté de renaissance, il est utile de remettre en mouvement son énergie, en s'attaquant par exemple à un projet ou en pratiquant un sport.

Le mouvement aide à rassembler ce qu'il faut de détermination pour oser changer la situation en retrouvant une position d'acteur de sa vie. Mais seule la vigilance constante vis-à-vis de la pression collective permet d'échapper tant à la « victimisation » (« pauvre de moi ») qu'au besoin de se sentir materné par le groupe, né du manque de stabilité des autres bases (famille, connaissance de ses buts, confiance en soi...) : une touche d'expression personnelle est beaucoup plus efficace qu'une grande conformité aux modèles considérés comme performants, d'autant qu'on perd sa puissance à suivre ou copier les autres.

### Retrouver son rythme

La première étape du parcours consiste à se respecter soi-même et surtout à *écouter son rythme personnel*, ses besoins physiologiques. Être efficace de temps en temps est à la portée de tout un chacun. L'être régulièrement, dans une conception constructive de la performance, passe par le respect des équilibres de base de son corps, de ses émotions et de son mental.

Le culte de la performance nous a entraînés si loin que nous ne savons plus ce que respect de soi et de ses rythmes veut dire<sup>1</sup>. Or la personne est traversée de multiples rythmes biologiques qui ont leurs règles du jeu et leurs exigences, et qu'il convient d'apprendre à respecter. Ainsi, l'entraînement du sportif de haut niveau a grandement évolué ces dernières années grâce à des découvertes effectuées sur le sommeil, la sophrologie, la récupération après l'effort, l'alimentation, le recalage des horloges biologiques lors des voyages en avion, etc.

L'homme d'affaires, lui, se moque bien souvent de tout. Il a ses méthodes, qui reposent trois fois sur quatre sur une connaissance très primaire des équilibres nécessaires à la performance durable. Jusqu'à 40 ou 45 ans, l'énergie est le carburant essentiel. La plupart des personnes surmontent la fatigue et le stress grâce à leur résistance personnelle et leurs capacités de récupération. Mais quel que soit l'âge, quand les résultats que l'on obtient n'en finissent pas d'être insatisfaisants, que l'on ne se sent pas très en forme, ou pire, que l'on passe la première semaine de ses vacances à récupérer, il y a un problème : les équilibres de base sont perturbés et le rythme intérieur de la personne s'est détérioré, comme lorsqu'un élastique a été tellement tendu qu'il ne peut plus reprendre sa forme initiale.

---

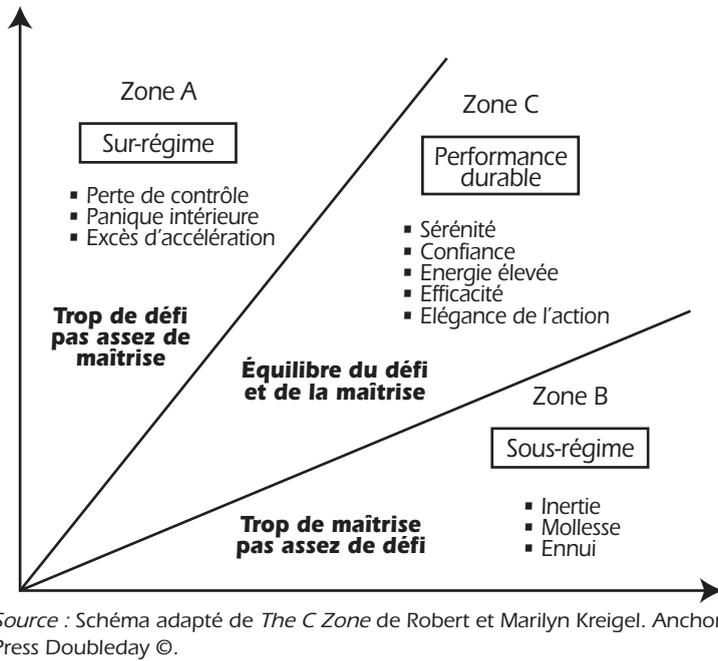
1. Voir bibliographie A. Ehrenberg, H. Freudenberg.

Robert et Marilyn Kriegel, après de nombreuses années d'observation sur les critères de performance, aussi bien chez les individus (sportifs de haut niveau et autres) que dans les entreprises, ont souligné dans *The C Zone* l'importance du respect de soi. Pour eux, l'individu, en particulier l'enfant, est naturellement dans la zone C, la zone de performance (schéma 6). Puis, les événements de la vie et le stress le poussent rapidement vers une réponse privilégiée : la zone A pour les réactifs, les personnes qui aiment les risques et accélèrent pour faire face, quitte à se retrouver vite en sur-régime ; la zone B pour les réfléchis, ceux qui ralentissent pour mieux contrôler les événements, qui ont peur des défis inconsidérés et finissent par fonctionner en sous-régime. La zone de performance durable est la zone C, qui permet de faire l'expérience quotidienne de la confiance en soi et de l'engagement efficace dans l'action. Quand on se respecte soi-même et que l'on suit les principes essentiels de l'optimisation du sommeil, de l'alimentation et surtout de l'équilibre du psychisme et des émotions, on peut sortir du cercle vicieux des zones A et B. De toute évidence, il n'est de style personnel ni dans un corps hypers-tressé ou alangui, ni dans un esprit malade.

À force de fuite en avant dans la technique et la consommation, nous avons oublié le pouvoir des gestes simples, le plaisir de boire son thé ou son café le matin avec quelqu'un en prenant son temps, de se mettre au soleil avec un bon livre, de marcher dans la nature, d'écouter les oiseaux, de regarder autour de soi sans but précis, si ce n'est le plaisir d'être là, de faire des choses toutes simples et de se sentir vivre. La découverte du style passe pourtant par le retour à la simplicité et à l'authenticité.

### **Jauger son impact personnel**

Deuxième étape : se mettre en position de *voir le résultat de son action*, comme le sportif mesure ses performances pour savoir ce qu'il vaut et décider à quel niveau placer la barre à la fois suivante. Dans son évolution actuelle, le travail ne favorise pas la construction de la personnalité ni l'appropriation de ses résultats. Il s'effectue sur de la matière de plus en plus virtuelle (chiffres, listings, écrans), et les tâches sont si atomisées que certains grands frustrés vont jusqu'à créer volontairement des problèmes dans les équipes juste pour voir l'effet de leurs actes, pour sortir de l'anonymat. Il est vital de faire l'effort de revendiquer la possibilité de voir ses résultats, en réclamant au besoin la totalité d'une responsabilité. Avoir



**Schéma 6** – La zone C de haute performance

prise sur l'amont et sur l'aval de son activité permet de mieux jauger son impact personnel, au lieu de se réfugier dans l'absence de responsabilité comme sous un parapluie et de se priver ainsi d'un élément essentiel de connaissance de soi. Le travail doit être taillé à la mesure de l'individu ; certains sont, par exemple, dans des métiers trop bas pour eux, et quels que soient leurs résultats, ils les jugeront nuls faute d'avoir résolu le problème numéro un : la frustration de ne pas être au niveau voulu. À l'inverse, attention aux défis trop ambitieux que tendent à fixer les entreprises dans leurs plans stratégiques : la base de données de Jerry Fletcher, président de High Performance Dynamics, qui porte sur plus de 5 000 personnes étudiées dans leur style de performance, a montré que seuls 15 % des cadres environ fonctionnent au défi et en font un élément de meilleure performance. Face aux systèmes exclusivement fondés sur la compétition, la méfiance est de rigueur.

## Reconnaître ses points forts

En guide de viatique, la personne emportera sur la piste du style ses *qualités fondamentales*. Accoutumée cependant à sa spécificité au point d'être incapable de la reconnaître, elle ignore souvent ses qualités les plus évidentes. À la remarque : « Tu as vraiment une intuition étonnante », elle répondra : « Oh, c'est normal, ce n'est pas de l'intuition, ce n'est que du bon sens... » Seule la confrontation avec autrui peut faire apparaître les différences : de caractère, de rythme, de perception des choses, et mettre en évidence ces qualités que l'on possède et que d'autres n'ont pas. Par exemple, on reste calme en toutes circonstances quand d'autres s'énervent facilement ; on est méthodique et clair quand d'autres sont brouillons ; on trouve des solutions quand d'autres compliquent à plaisir ou passent leur temps à se plaindre... Mais il faut aussi fouiller dans son passé pour reprendre contact avec les *actions réussies* et les performances dont on est fier, notamment lors des coups durs, qui obligent l'individu à puiser dans ses ressources profondes. Ainsi peuvent émerger de réelles qualités – organisation, gentillesse, ouverture ou détermination par exemple – que l'on va dans un premier temps noter noir sur blanc, avant de se pénétrer du sentiment qu'*elles sont vraiment nôtres* pour se les approprier en toute conscience, en luttant contre la tendance très cartésienne qui cherche des raisons dans le hasard des circonstances. Inutile de se dénigrer en déniait les qualités que les autres nous reconnaissent ; inutile également de se complaire dans l'autosatisfaction : les personnes qui manifestent une arrogance à la limite du narcissisme ont en général une image d'elles-mêmes très mauvaise, encore plus mauvaise que celles qui tendent à se déprécier. L'individu qui a de lui une bonne image est beaucoup plus simple, il n'en rajoute pas, ne se dévalue pas non plus : il est *authentique*. La pensée est déterminante sur le résultat qu'on obtient. C'est pourquoi il faut se nourrir de ses qualités, savoir qu'elles nous appartiennent et surtout que dès lors qu'on les a manifestées une fois, elles sont vivantes, en accès libre. C'est dans cette reconnaissance que réside notre vraie puissance, qui nous empêche d'être manipulés par un manager pathologique, ou contaminés plus généralement par l'anxiété d'autrui. Être dans son style est la meilleure protection contre les personnes impossibles. Au centre de soi-même comme dans l'œil du cyclone, on découvre un espace de force et de sérénité qui donne de l'allant contre vents et marées.

## Se libérer du passé

Le travail de recherche de notre style permet de gommer les pensées négatives qui gâchent nos chances de succès, et de *passer au crible nos croyances* comme autant de boucles répétitives qui gênent l'accès aux qualités essentielles que nous portons en nous. Ainsi, le positif peut résonner comme un danger chez certaines personnes qui, recevant un compliment, pensent aussitôt : « Il doit y avoir quelque chose de louche », « On cherche à me manipuler », ou encore « Ce n'est pas à moi que cela s'adresse », ou plus grave « Ils se trompent sur mon compte, ils ne me connaissent pas vraiment ». De même, les félicitations sur l'efficacité démontrée peuvent être entendues comme un risque (« Je vais doubler les autres »). Tout cela au lieu de se nourrir de l'éloge, classé non recevable. Les difficultés que l'on éprouve à reconnaître ses qualités et à se les attribuer proviennent quelquefois du fait qu'elles sont associées à un souvenir douloureux : l'intuition est ainsi refusée (« Ça ne réussit jamais » ou bien « Elle est tellement juste que cela m'affole »), quant à agir librement, pas question (« Pour se faire taper sur les doigts ? »). Telle personne qui minimise la portée du compliment (« C'est normal ») ou donne immédiatement une liste détaillée de ses failles a peut-être été reconnue dans le passé par quelqu'un qu'elle aimait et qui l'a rejetée ou qui a disparu. La reconnaissance sera donc associée dans son souvenir à une souffrance intolérable : être écartée d'une mouvance dont elle se sentait faire partie. Ainsi l'enfant qu'on met en présence d'un être exceptionnel se sent complètement à l'aise, sans complexe ; mais si tout à coup on l'écarte (« Pour qui te prends-tu ? Cesse d'embêter Monsieur ! »), il vit une cassure et se promet à l'avenir de rester carrément en dessous de ce que pensent de lui les adultes, de façon à ne pouvoir que faire mieux et en retirer des bénéfices : et la boucle se referme. De même, la personne refusera d'être de nouveau reconnue, barrant l'entrée aux compliments vrais de peur d'être de nouveau rejetée. Pourtant, quel plus beau cadeau que de dire à l'autre ce que l'on voit qu'il est ? Passé le premier moment de stupeur, parce qu'on le voit mieux qu'il ne se voit (ou en beaucoup moins bien si on le critique avec justesse), il reçoit là une partie de sa vérité. Les vrais *feed-back* sont toujours reçus, même si dans un premier temps leur destinataire les relègue au fond d'un placard, dont il est libre de se décider à pousser la porte.

Trouver son style, ce sera donc identifier les *croyances* qui se cachent derrière les boucles, mettre au grand jour les vraies qualités que l'on a, se les approprier et surtout, après cela, regarder toutes les confusions autour de soi. On apprend

ainsi à mettre à distance les projections des autres comme autant d'ingérences extérieures, bref, on laisse hors de soi *le supermarché des images*.

## LA PRATIQUE DU STYLE

La personne qui n'est pas dans son style a des résultats qui peuvent être bons mais qui ne sont jamais excellents. Elle a quelque chose de besogneux, de stressé : elle attend d'être reconnue, ou bien elle est difficile dans ses relations avec les autres. En elle couve une agressivité latente, une frustration, ou bien un manque d'énergie et de motivation. À l'inverse, la personne qui est dans son style n'a nul besoin d'être agressive parce qu'elle a naturellement un niveau vital élevé qu'elle utilise de façon constructive : c'est quelqu'un qui sonne juste et qui vit à 100 %, comme un enfant avant que l'éducation ne se charge de déformer sa perception de lui-même et son expression dans le monde. C'est aussi quelqu'un qui dégage un sentiment de profondeur et de solidité indéfinissable, à l'opposé de l'artificiel et du superficiel. Et l'on a envie de comprendre cet équilibre qui émane d'elle, la rendant capable à la fois de concentration et de décontraction. Pourquoi le style fait-il apparaître toutes ces facultés ? Parce que l'énergie n'est pas utilisée à se bagarrer contre, mais à *se construire pour*. C'est cette énergie disponible qui dispense le bien-être évident chez ceux dont la très grande maîtrise des techniques ne se traduit par aucune rigidité intérieure liée aux conflits ; loin des jeux et des manipulations, ceux-là s'expriment dès qu'ils ont envie de créer.

### État de grâce

Nous voudrions bien sûr pouvoir retenir toujours ces états de grâce, dans lesquels notre style personnel semble s'exprimer au mieux. Chacun vit des moments d'intense satisfaction de ce genre quand il réussit ce qu'il entreprend. Loin de la définition traditionnelle des exploits (héroïques, exceptionnels, réservés à certains...) ce sont des « tranches de vie » comme les autres, mais elles gardent dans notre souvenir une coloration particulière, celle de la sensation d'avoir été dans ces moments-là pleinement vivant et sans doute au meilleur de soi-même. Jerry Fletcher nomme ces moments privilégiés : la « Haute Performance ». Il avance que chacun de nous a un style de haute performance, des expériences – même minimales – de performance dans son passé, où il a réussi particulièrement bien, *par rapport à ses*

*critères à lui*, une tâche, un projet, une relation, un événement familial, un défi imprévu... Sur l'arc des compétences, la haute performance représente le quadrant de 90° à 180°, le précédent quadrant de 0° à 90° étant plutôt la zone de performance ordinaire, où l'on se trouve quand on réussit moyennement ou que les événements semblent lourds à traîner. Après dix ans de recherche sur la performance au travers de témoignages de milliers de personnes en entreprise, Jerry Fletcher émet l'hypothèse que lorsqu'un individu réussit particulièrement bien ce qu'il fait, il adopte sans s'en rendre compte un savoir-faire personnel rodé depuis longtemps, qui lui indique comment s'y prendre pour réussir. Il a en lui une *trame d'action personnalisée* qui mène au succès et qui se révèle toujours identique. Il serait donc possible de l'identifier, comme un tour de main insoupçonné que l'on posséderait en soi et qui entrerait en action chaque fois que l'on réussit.

## Haute performance

Cette trame de succès, ou « *schéma de haute performance* », a la forme d'une séquence d'actions précises qui décrit étape par étape ce que l'on fait, avec quelle motivation et dans quel ordre, jusqu'au succès (en quelque sorte, la « composition du train » avec la locomotive et ses wagons, quand on réussit). Les sceptiques se demandent parfois si cette approche n'est pas trop simpliste. Comment ?... Nous ferions appel à un processus interne identique, à un même savoir-faire pour réussir une épreuve sportive, diriger une équipe de techniciens, faire aboutir une négociation ou décorer son appartement ? « Oui, dit Jerry Fletcher, la dynamique de base reste identique même si le contenu des actions varie selon les projets. Car en fait le schéma de haute performance traduit notre système de valeurs et illustre notre raison d'être. » Pour filer notre métaphore, la composition du train reste la même, alors que le contenu des wagons et la destination changent selon les circonstances et les projets. Un schéma de haute performance comporte sept à quatorze étapes réparties autour de quatre grandes phases de tout projet réussi : le démarrage, le lancement de l'action, la progression, le succès final. Il est totalement individuel et constitue en quelque sorte la formalisation de son style personnel – sa signature.

La personne qui réussit respecte son style. Celle qui échoue ou dont les résultats piétinent est souvent « en dehors » de son schéma de haute performance. Le langage populaire ne manque pas d'expressions imagées : « à côté de ses pompes », « pas dans son élément », ou « mal dans sa peau

ces temps-ci ». L'intérêt de cette approche est simple : une fois que l'on a mis en évidence sa séquence d'actions privilégiée, sa manière à soi de construire une performance, on possède une carte routière et une boussole de première catégorie pour mener à bien ses projets, ou simplement retrouver ses repères et sa confiance quand on se sent un peu perdu. Il suffit pour cela de se remettre dans le flux de son schéma et de le suivre.

## **Efficacité et esprit d'équipe**

Contrairement à ce que l'on croit, plus une personne prend conscience de son style, mieux elle comprend les différences qui existent entre ses méthodes à elle et les façons de travailler des autres, et mieux elle peut ajuster son action à celle des collaborateurs. Loin de représenter une contrainte, l'existence de styles différents et leur respect dans une équipe développent énormément le potentiel collectif. Chacun apprend à optimiser les interfaces. De même que le nombre de touches noires et blanches sur un piano ne limite pas les possibilités de mélodie, de même l'utilisation par chaque personne de son schéma de performance ne limite pas les possibilités d'adaptation aux autres et de création collective. Bien au contraire.

## **Faire vivre son style**

Le style personnel a besoin de s'exprimer et d'être pratiqué régulièrement pour devenir réalité.

*Devenir soi-même, c'est changer.* On comprend que les personnes autoritaires qui s'imposent à leur entourage ne sont pas dans leur style. Elles sont dans la répétition de leurs habitudes avec une grande rigidité d'esprit et de caractère. Après l'enfance, l'homme s'éloigne de sa nature profonde. Il subit l'empreinte de son atmosphère familiale, des maîtres qui l'éduquent, des personnes auxquelles il s'attache et dont il est souvent dépendant. Devenir soi, c'est se dégager de cette dépendance et repartir de ce que l'on devine être une base de style personnel pour gagner progressivement une authenticité. En d'autres termes, se découvrir, c'est se redécouvrir.

*Devenir soi-même ne signifie pas rechercher à tout prix la cohérence* et être « lisse », sans que rien ne dépasse du cadre. Celui qui a trouvé son style n'est pas une icône, c'est une personne vivante, qui à ce titre présente aspérités et contradictions. Par désir de cohérence, nous aimerions souvent être irréprochables, mais cette image impeccable n'est pas la

nôtre. C'est précisément la tension entre des pôles d'énergie contraires qui fait l'efficacité du style : énergies de réception et d'expression de soi ; énergies de subtilité, de finesse et énergies d'action, de rapidité ; énergie d'intuition et énergie de logique ; énergies de recul, de maturation et énergies de détermination ou de prise de risque. Les aspérités stimulent le dynamisme, incompatible avec un contrôle de soi qui viendrait redresser l'image par rapport à une conception idéale. Les fleurs les plus belles ne sont pas les parfaites que l'on fait s'épanouir dans les serres, mais celles que l'on cueille au bord du chemin.

*Devenir soi-même, c'est savoir se remettre en cause*, et non exprimer sa personnalité en tâchant de la faire accepter à l'extérieur. Plus on se remet en question, plus on développe sa confiance, précisément parce que la confiance naît de la flexibilité. Celui qui s'entoure de certitudes rigides a besoin de ces arcs-boutants pour étayer sa construction précaire. Savoir s'interroger, douter d'avoir raison sont des qualités essentielles pour trouver son style. Dès lors que l'énergie est employée de façon positive, ce travail de maturité empêche la personne en quête d'un territoire réel de s'épuiser à livrer des guerres d'image.

Enfin, *devenir soi-même redonne accès à l'émotion profonde* délaissée par la vie de tous les jours. L'avantage est double : plus l'émotion est grande, plus le mental développe son intelligence et sa perspicacité ; et plus le mental est puissant, et plus l'émotion se fait intense, donnant accès à des niveaux de compréhension plus vastes et subtils. Il existe entre le mental et l'émotion profonde une interaction d'une force étonnante, que de Léonard de Vinci à Albert Einstein en passant par Jules Verne ou Jean-Sébastien Bach, aucun des grands créateurs ne démentirait.

Si devenir soi-même est un parcours par essence solitaire, nos vies sont toutes profondément reliées les unes aux autres. La main du pianiste n'est pleinement elle-même qu'inspirée par un ensemble cœur-corps-esprit dont elle constitue le prolongement. En devenant elle-même, la personne accède à une profondeur et à une authenticité qui aident les autres à jouer plus juste et à s'harmoniser autour de réalisations qui ont vraiment du sens. Pour façonner un monde meilleur, un petit effort nous est demandé : devenir davantage nous-mêmes afin de pouvoir nous impliquer avec efficacité et ouverture dans les enjeux importants d'aujourd'hui. Tant de transformations sont nécessaires dans nos institutions, nos entreprises, nos modes de vie, nos familles, que c'est seulement munis de notre plein potentiel que nous pourrions réussir.



---

## DÉCOUVRIR LA SOURCE DE LA MOTIVATION

**L**a motivation des équipes reste un souci majeur des dirigeants. Les études se multiplient, confirmant que les salariés sont fatigués de la pression permanente et s'interrogent sur le bien-fondé d'une implication forte dans leur travail. Même s'ils sont relativement satisfaits de leur sort, leur attachement à l'entreprise est souvent en chute libre. De leur côté pourtant, les dirigeants continuent à nourrir de grands espoirs sur la mobilisation de leurs salariés. Mais celle-ci n'est pas toujours au rendez-vous, du moins, elle a changé de nature.

Les salariés se définissent davantage en termes de métier que par rapport à l'entreprise dans laquelle ils travaillent. Pour plusieurs raisons : la multiplication des filiales, cessions, fusions, acquisitions (combien de dirigeants, après avoir exhorté leurs salariés à l'esprit de drapeau, d'appartenance, revendent quelques semaines après une division ou une filiale) ; la plus grande mobilité (on change d'entreprise, mais on garde son métier) ; le refus de voir son identité réduite à une définition de poste avec son cortège de contraintes, consignes et procédures (le métier c'est plus noble, c'est presque de l'art) ; et enfin l'aspiration croissante à davantage d'autonomie et d'expression de soi dans son travail.

On est donc attaché à son métier, mais on n'a plus totalement confiance en son entreprise. On aimerait s'investir dans une cause valable, mais on n'est pas sûr d'en rencontrer la possibilité dans son travail. On aimerait exprimer son plein potentiel, mais on se sent contraint et dans l'obligation de « rentrer dans le moule ». L'ensemble du système serait-il à revoir ?

Parallèlement, le fossé se creuse entre les personnes très motivées et celles qui le sont moins. Parmi les plus motivées : celles qui sont aux commandes d'une entreprise ou d'une division et qui ont tous les jours des problèmes à résoudre pour continuer à avancer : celles qui ont fondé leur entreprise ou qui sont à la tête d'un nouveau projet ; celles encore qui

ont réussi à se créer un poste responsabilisant et peu dépendant du système en place. Parmi les moins motivées : la grande masse des personnes qui ne sont pas des meneurs, qui n'ont pas été associées aux décisions, et qui subissent plutôt que de participer.

Un tel écart engendre de dangereux problèmes de lourdeur : tout d'abord, des goulets d'étranglement impressionnants autour des plus actifs et des plus compétents. Tout le travail difficile leur revient, les personnes de l'entreprise privilégiant les circuits courts vers les interlocuteurs fiables et finissant par solliciter toujours les mêmes... qui eux enrichissent leurs compétences, à force de résoudre des cas délicats. Le phénomène s'auto-alimente : les meilleurs croulent sous le travail et ralentissent le rythme de production, et simultanément emmagasinent de l'expérience creusant encore l'écart avec les moins bons.

En second lieu, les personnes en mal de motivation découvrent progressivement – et en masse – le pouvoir de l'inertie. Après tout, pourquoi donner 100 % de son potentiel à son entreprise quand celle-ci reconnaît si mal les efforts fournis ? 60 % feront l'affaire, et personne ne pourra rien objecter, puisque apparemment, « on fait son travail ». L'entreprise se trouve, une fois de plus, sérieusement ralentie.

L'observatoire Sociovision Cofremca<sup>1</sup>, qui suit régulièrement la motivation des salariés, identifie une forte vitalité chez ces derniers mais aussi beaucoup de frustration pouvant conduire à un désengagement. Loin d'être indifférents ou démotivés, ceux-ci semblent au contraire nourrir un grand désir d'agir et de changer les choses, mais ne se satisfont pas des réponses actuelles données par nos entreprises et nos institutions.

La motivation est-elle en déclin, ou y a-t-il pénurie de créativité pour répondre aux nouvelles formes qu'elle aspire à prendre ?

## MAIS QUI EST DONC L'HOMME AU TRAVAIL ?

Impossible de négliger la motivation, puisqu'elle est au cœur de la productivité des équipes. Pourtant, plus on la replace au centre du débat, moins on a l'impression de savoir ce qu'elle recouvre et comment y accéder. S'interroger à ce point sur la motivation témoigne d'une situation de vacance. Autrefois, on ne se posait pas autant de questions. Mais si le

---

1. Voir publications du Groupe Sociovision, notamment la *Lettre de Sociovision Cofremca*.

travail pour le travail n'est plus, le travail-épanouissement pour tous doit encore faire ses preuves.

## Du mépris à la vénération

On se motive essentiellement pour ce qui est désirable : parler de *motivation au travail* suppose que le travail représente une valeur pour le plus grand nombre. Cela n'a pas été vrai à toutes les époques.

Ainsi, dans la Rome antique et opulente, les valeurs affirmées sont la conquête, le droit, la culture. Le travail n'est pas digne d'un homme libre ; il est le fait exclusif des esclaves<sup>1</sup>. Avec le christianisme, tout change : d'abord considéré comme le lot de tout un chacun, le travail acquiert progressivement une vertu rédemptrice. Chassé du Paradis terrestre, l'homme est condamné à gagner son pain à la sueur de son front, mais du même coup il peut espérer mériter son salut. On ne parle pas encore de motivation au travail, mais de devoir. Dès le XVII<sup>e</sup> siècle, le travail est érigé en valeur : il est le sens de la vie humaine. Quelqu'un de « bien » est quelqu'un de « travailleur », et c'est le plus bel éloge que l'on puisse faire. Voltaire affirme un peu plus tard que le travail produit les bonnes mœurs et les intellectuels n'hésitent pas à vilipender moines et nobles, oisifs qui « n'apportent rien » à la société. Il faut travailler pour être reconnu. Cette tendance va en s'affirmant jusqu'au XIX<sup>e</sup> siècle où s'épanouit l'acteur social : « J'apporte ma contribution, je bâtis le monde dans lequel je vis ; je suis ce que je fais. » Dès lors, la société tout entière s'organise autour du travail devenu la motivation de tout, *la référence*.

## Motivation de première génération

L'industrialisation va mettre en place une culture du travail considéré comme un mécanisme inéluctable. Toutes les personnes – et toutes les entreprises – sont semblables, un peu comme les pièces d'un mécanisme qui doit être organisé avec précision pour atteindre le but qu'on lui a fixé (remplir sa fonction). *Les mêmes solutions sont donc valables pour tout le monde*. Frederick W. Taylor considère le travail comme une donnée scientifique à analyser de la manière la plus précise possible pour concevoir le moyen le plus efficace d'exécuter une tâche. Dès lors, le bon

1. Voir bibliographie J. Ellul.

travailleur est celui qui fait exactement ce qu'on lui dit de faire ; en échange, il reçoit un salaire.

Le taylorisme repose ainsi sur cinq principes.

- Dissocier totalement les responsabilités d'organisation et de planification du travail et les tâches d'exécution : l'encadrement est là pour penser le travail et les ouvriers pour exécuter les ordres.
- Découper et analyser le plus scientifiquement possible le travail pour déterminer le meilleur rapport entre le geste de l'ouvrier et le résultat produit, c'est-à-dire obtenir le rendement maximal.
- Choisir la personne la plus capable d'effectuer le travail identifié comme nécessaire.
- Former alors cette personne pour qu'elle produise exactement ce qu'on lui demande (cette démarche est plus proche du dressage que de l'apprentissage).
- Enfin, contrôler et vérifier que les procédures sont bien suivies et qu'elles produisent le résultat attendu : tout écart devra être corrigé par une mesure adéquate.

Dans ce contexte, la motivation de l'individu au travail se limite à l'exécution très précise de ce qu'on lui demande. À tel point que les tentatives ultérieures pour humaniser le travail à la chaîne en concédant un peu d'autonomie et de liberté se soldèrent par un échec : les hommes se réorganisaient très vite et réhabilitaient malgré eux la hiérarchie, désignant un chef informel pour distribuer les tâches.

L'intérêt du salarié est simple : avoir un travail qui lui permette de gagner sa vie et de nourrir sa famille. Pour illustrer les débuts du travail à la chaîne, on cite souvent le cas des usines Ford, où les ouvriers étaient probablement satisfaits de leur sort : travailler à l'usine faisait partie d'un tout, pour bénéficier des avantages il fallait en accepter les contraintes. Sans doute n'y avait-il pas d'autre motivation.

Si le taylorisme a encore ses adeptes, de nombreux travaux de recherche, menés au lendemain de la Seconde Guerre mondiale et depuis, par des McGregor, Maslow, Argyris, Likert, Herzberg ou McClelland, ont montré que l'individu, tant s'en faut, n'était pas une machine motivable sur commande, sous la seule influence d'une récompense ou d'une contrainte, selon le principe « de la carotte et du bâton ». Dès lors, on s'interroge non plus seulement sur les systèmes d'organisation du travail, mais sur *l'homme*

*au travail.* Il est désormais admis que tout problème d'entreprise est un problème de relations humaines...

## Motivation de deuxième génération

En étudiant qui est l'homme au travail et ce qui le motive, Abraham Maslow et Douglas McGregor ouvrent la voie aux théories de motivation de deuxième génération : les hommes ne sont pas tous identiques, ils présentent des caractéristiques que l'on peut identifier et même classer en catégories.

Dans *A theory of human motivation*, Maslow établit en 1943 une échelle des besoins, connue sous le terme de pyramide de Maslow. Son point de vue est simple : l'homme a cinq grands types de besoins et cherche à les satisfaire successivement. Viennent en premier lieu ses besoins physiologiques les plus élémentaires : manger, dormir, boire. Une fois ces besoins largement satisfaits, l'individu est naturellement attiré vers la satisfaction des besoins de la catégorie supérieure : les besoins de sécurité, qui regroupent à la fois le sentiment d'être dans un environnement stable, le fait d'avoir un toit et de se sentir protégé des turbulences et des dangers. Quand ces besoins sont comblés, viennent alors les besoins d'amour (aussi bien donner que recevoir), d'appartenance à un groupe, puis les besoins d'estime et de respect, et enfin le besoin de réalisation de soi.

Maslow souligne que la motivation des individus dépend de leur position sur l'échelle des besoins. Il montre aussi que lorsque sont outrageusement bafoués des besoins de niveaux supérieurs – affection, respect ou réalisation de soi –, l'individu peut se rabattre démesurément sur les besoins de sécurité ou les besoins physiologiques de base (nourriture, boisson, dérèglements du sommeil...). Par ailleurs, certaines personnes ayant un besoin de réalisation élevé, notamment dans les civilisations modernes, peuvent fort bien inverser la pyramide et revendiquer en premier lieu l'estime, le respect de leur dignité et la réalisation d'elles-mêmes, quitte à mettre en péril leur besoin de sécurité (par exemple, leur emploi). Ce fut la première grande contribution à la compréhension du fonctionnement de l'homme. Il faut savoir aussi que vers la fin de sa vie, Maslow avancera que l'homme présente au sommet de l'échelle deux autres types de besoins : le besoin de connaître, de comprendre, de donner un sens à sa vie ; puis un besoin spirituel (pas nécessairement religieux) : aller au-delà de ses limites et participer à une œuvre qui transcende sa personne et

dépasse la durée de sa vie. Il soulignera également que des niveaux très différents de besoins peuvent cohabiter chez un individu, témoignant de ses préoccupations du moment.

McGregor insiste lui aussi sur l'importance du besoin d'expression de l'homme au travail. À l'homme qui travaille parce qu'il y est obligé, préférant ne pas avoir à réfléchir ni à prendre de responsabilités et recherchant la seule sécurité, et au manager traditionnel qui utilise les systèmes d'organisation fondés sur la technique de la carotte et du bâton pour obtenir des salariés un bon rendement – la « théorie X » –, McGregor oppose la « théorie Y » : les hommes aiment prendre des initiatives, innover, créer et les structures de l'entreprise doivent mettre en valeur leur imagination créatrice et leur goût des responsabilités. L'organisation que conçoivent et développent les managers a pour but non pas d'« intégrer » les hommes, mais de susciter leur désir de participer.

Bien avant les approches participatives des années 80, McGregor faisait déjà le pari de la supériorité des méthodes douces sur les méthodes autoritaires, du *soft* sur le *hard*, même s'il était conscient de la nécessaire fermeté dont il fallait faire preuve pour utiliser ces méthodes sans se laisser déborder.

Les années 60 voient éclore des théories de motivation à profusion : Rensis Likert, Harold Leavitt, Chris Argyris, Carl Rogers, Victor Vroom... se penchent sur l'homme et ses motifs d'action en mettant en évidence la nécessité de revoir les systèmes d'organisation qui prévalaient dans l'industrie. Bien que toutes différentes, leurs théories présentent des points communs caractéristiques des approches de motivation de deuxième génération : l'homme en évoluant quitte des catégories immatures (de besoin, d'aspiration, d'organisation) pour se rapprocher de niveaux d'être plus élevés.

Frederick Herzberg apportera une contribution décisive aux théories de motivation en se démarquant clairement des conceptions de tradition chrétienne, selon lesquelles l'homme travaille parce qu'il y est contraint depuis l'époque du péché originel. De son point de vue, il est urgent de prendre conscience que ce modèle est dépassé, bien qu'il ait imprégné le monde industriel depuis ses débuts. Herzberg rejette les conceptions pessimistes et déterministes de la nature humaine. Il affirme au contraire que l'homme possède en lui une « motivation intrinsèque », vissée au corps, qui lui permet de faire des projets, d'alimenter son idéal et de croire

à son futur. Par nature l'homme est très sensible au contenu de son travail et à ce qui lui permet d'évoluer.

Herzberg est ainsi le premier théoricien de la motivation à souligner la différence entre les facteurs de satisfaction au travail et les facteurs d'insatisfaction. Il répertorie parmi les facteurs de satisfaction (qui confèrent au travail une valeur ajoutée) : la réalisation de soi, la reconnaissance, le contenu du travail lui-même, la responsabilité, la progression dans son métier, puis, nettement derrière, le salaire ou les bonnes relations ; et parmi les facteurs d'insatisfaction (qui suppriment de la valeur au travail) : les procédures et le management interne, la supervision hiérarchique, les conditions de travail, le mauvais salaire et les relations de travail difficiles. Curieusement, l'opposé d'un *facteur d'insatisfaction* n'est pas un facteur de satisfaction mais *l'absence de facteurs d'insatisfaction*. Par exemple, un salaire moyen n'est pas un élément de satisfaction ; il se traduit par une absence d'insatisfaction (seul un salaire vraiment plus élevé pourrait faire partie des facteurs de satisfaction). De même, l'absence de contrôle hiérarchique ou de procédures contraignantes évite l'insatisfaction des salariés, mais ne provoque pas leur motivation. Alors qu'en revanche, un travail intéressant, des responsabilités et la possibilité de se réaliser vont immédiatement réveiller la motivation.

Herzberg rappelle, dans un article désormais célèbre de la *Harvard Business Review*, « *One more time : how do you motivate employees ?* » que dans la méthode traditionnelle du « coup de pied au derrière », seul le chef est motivé ; cette façon de diriger est donc totalement stérile. À la place, il suggère une stimulation de la motivation intrinsèque du salarié, par une attention particulière portée au contenu de son travail, à la cohérence de celui-ci et au degré de responsabilité délégué.

Aujourd'hui les managers découvrent avec étonnement la puissance des analyses d'Herzberg. Après avoir cru un moment aux bienfaits de la stimulation par le salaire, l'intéressement, les bonus variables et les primes en tous genres, on reconnaît l'importance du contenu du travail et du respect de la dignité de l'individu. Sous prétexte que leurs théories datent des années soixante, on avait enterré un peu vite Maslow et Herzberg. Comme les Renaissances commencent souvent par un retour aux classiques, gageons que nous sommes sur la bonne voie...

Néanmoins, le problème de la motivation collective reste entier. La plupart des managers constatent, un peu partout dans le monde, que leur métier les condamne à faire face à trois groupes de salariés : un tiers de

« très motivés », un tiers de « non-motivés » et un tiers de « non-déterminés ». Leur stratégie de motivation consiste à imaginer des moyens et des méthodes visant à obtenir l'implication du tiers en « ballottage » afin que la force d'entraînement des deux tiers ainsi motivés aspire le troisième tiers. Encore faut-il imaginer des approches qui soient en phase avec la mentalité des individus et l'époque dans laquelle ils vivent.

Avec la montée de l'individualisme et les promesses qu'offre l'argent dans l'imaginaire contemporain, beaucoup d'entreprises optent pour des méthodes de motivation financières. Mais aussi séduisantes soient-elles, ces récompenses individuelles parviennent-elles à stimuler la motivation collective ? D'autres organisations font le choix du sens, en instituant une culture de délégation, en associant leurs collaborateurs à l'élaboration d'une vision partagée, en les soutenant dans leurs engagements et leurs prises de risques, bref en pariant sur la confiance. Rares sont celles qui savent faire les deux : partager à la fois les profits et le pouvoir.

## EN QUÊTE DE NOUVEAUX REPÈRES

Au cours de ces vingt dernières années, toutes les dimensions socio-culturelles ont changé très rapidement – davantage qu'en un siècle dans l'entreprise. Les individus se trouvent pris en tenaille entre la société dans laquelle ils vivent, et l'entreprise dans laquelle ils travaillent.

### **L'entreprise à la traîne**

L'entreprise est restée foncièrement pyramidale dans son modèle de pensée : dans 90 % des cas, organiser consiste encore avant tout à nommer des responsables qui définiront les tâches et les territoires de chacun, dans le plus pur style taylorien.

- *Sacro-sainte hiérarchie.* Les directions d'entreprise commencent seulement à s'interroger lentement. Pourtant des progrès ont été réalisés en tentant de passer d'un « *management à la personnalité* » (dans lequel les leaders sont reconnus ou craints pour leur caractère, leurs opinions affirmées, leur charisme ou encore leur « grande gueule ») à un *management par les process* (où chacun contribue à un fonctionnement collectif décidé et clairement explicite). Mais aucun système n'étant parfait, poussé à l'extrême le *process* peut devenir tellement dominant qu'il

instaure une tyrannie et lamine tous les efforts de créativité, de prise de risque ou même de bon sens. Dans ce cas, l'autorité ce n'est plus le chef pyramidal, mais c'est le *process*.

- *Famille, peau de chagrin.* À une famille large, organisée, patriarcale s'est substitué un noyau familial rétréci aux parents immédiats – le père, la mère, les enfants – et, dans cette cellule de base resserrée, la notion d'autorité se dilue. En effet, un enfant n'est plus simplement influencé par son père ou sa mère, il l'est aussi par son professeur, ses amis, sa tribu, la télévision, ce qu'il lit sur internet, les magazines, les réseaux qu'il s'est constitués. Vivant déjà dans l'apprentissage de l'autonomie, il n'apprend pas la sujétion à une autorité unique, mais il a déjà plusieurs « chefs », pour employer le langage des disciples de la pyramide. Cet enfant qui a vécu une autorité portée par l'un ou par l'autre – une loi, un éducateur, un père, une mère –, et qui a appris à jouer avec cette autorité pour ménager son autonomie, tendra à reproduire dans l'entreprise le même genre de schéma. Il lui sera difficile de respecter la « hiérarchie des galons », surtout si celle-ci ne lui apporte pas un « plus » évident, une valeur ajoutée dans son travail.
- *Société en mouvement.* La relation du citoyen avec l'État comme la place de l'État dans la nation ont changé. Aujourd'hui, les négociations entre partenaires, l'implication et les interrelations dans l'économie sont beaucoup plus développées. Entre l'entreprise, ses partenaires, ses fournisseurs, ses sous-traitants, les cloisons deviennent perméables. De son côté l'individu s'implique dans son quartier, dans son club de sport, dans l'école de ses enfants. Il est sollicité, consulté ; on fait appel à ses services. Le mouvement associatif progresse. Et la tendance s'accélère : l'individu citoyen d'un pays devient progressivement citoyen du monde, tout en étant de plus en plus citoyen de sa région. Ce changement d'échelle soudain, dû en grande partie au développement des communications et à la mondialisation de l'économie, modifie l'image que le salarié se fait de son rôle. Celui-ci prend l'habitude de voir large et d'être traité en adulte. Davantage conscient des grands enjeux du monde d'aujourd'hui, il attend des réponses efficaces et plus humanistes de la part des gouvernements, des institutions et des entreprises. Les valeurs de solidarité, de développement durable et d'action socialement responsable prennent de l'ampleur.
- *Individu plus exigeant.* Travailler (et vivre) n'est plus seulement faire son devoir... et s'ennuyer ; c'est aussi se construire, s'épanouir, se réaliser.

Ce n'est plus une route imposée par les parents ou le cursus scolaire ; l'individu se détermine davantage. Le développement des transports et des moyens de communication ont beaucoup joué dans cette émancipation, de même que l'essor du temps libre, la montée de l'individualisme et de l'hédonisme, et les mille et une possibilités d'intervenir sur son quotidien en dehors du travail. Par rapport à ce phénomène de mobilité croissante de la société, l'entreprise a peu évolué. La structure de Taylor avait fait place à une certaine « humanisation de la pyramide », à travers le mouvement des « relations humaines » mais les soucis de productivité ont bien souvent repris le dessus. Ne nous y trompons pas, malgré ces coups de boutoir la pyramide est restée debout.

### Émergence de réactions nouvelles

L'entreprise, faisant partie d'un vaste système économique, social, politique, culturel, ne pouvait rester longtemps à l'écart des bouleversements qui touchent tous les autres secteurs de la société. Quand Louis XVI, entendant les grondements de la rue qui enflaient jusque sous ses fenêtres, demanda à ses proches : « Est-ce une révolte ? », il lui fut répondu : « Non Sire, c'est une révolution. » La même chose est en train de se produire dans de nombreuses entreprises.

- *Aplanissement des pyramides et essor des réseaux.* Aujourd'hui, la nécessité pour les entreprises de se rapprocher de leur marché et d'être plus rapides à réagir les amène à s'efforcer d'abrégier le temps entre le patron qui pense au sommet de la pyramide, et les troupes du front qui exécutent sa stratégie, et donc à responsabiliser davantage les avant-postes. Cette prise de conscience que les personnes mieux responsabilisées peuvent très bien assumer des rôles importants sans la présence d'un chef qui jusqu'alors contrôlait leur travail, conduit de plus en plus à supprimer des niveaux d'encadrement.

La hiérarchie mexicaine est en déroute, reculant devant la percée des systèmes ouverts qui admettent les recouvrements de territoire et les changements fréquents de priorités ou de mission. Les réseaux se répandent partout ; les rôles se mélangent volontiers à la faveur des projets, et celui qui a autorité sur l'autre aujourd'hui pourra aussi bien devenir son collaborateur demain. La mentalité des personnes habituées soit à diriger, soit à obéir et exécuter les ordres, se trouve fatalement

mise à l'épreuve. Ce fonctionnement réticulaire ne naît pas sans douleur. Non seulement il soulève des résistances et des peurs chez les détenteurs du pouvoir, mais il libère les jeux d'influence et accroît du même coup le stress relationnel. Pourtant, les organisations semblent inéluctablement poussées à opérer leur révolution culturelle<sup>1</sup>.

- *Arrivée des jeunes turbulents.* Parfaitement à l'aise malgré les secousses qui affectent les structures, les nouvelles générations entrent en force, avec toute l'arrogance de leur supériorité technique. Ces jeunes diplômés ne ressemblent pas à leurs aînés. Très bien formés, maîtrisant les langues aussi bien que l'informatique, ils présentent souvent, pour les entreprises qui les recrutent, un intérêt évident : ingénieux, créatifs, ils sont prêts à s'investir réellement pourvu qu'ils entrevoient une possibilité de réussir, d'aller plus loin. Mais pas n'importe comment, ni à n'importe quel prix. Ils ont des exigences. Directs, ils n'hésitent pas à dire ce qu'ils pensent, y compris – et de préférence – à leur manager. À les écouter, ils ont vite fait le tour de leur poste et attendent d'autres projets plus intéressants. Ils sont intelligents, jeunes, brillants, exigeants.

Faut-il les laisser s'exprimer, manifester leurs idées ? Ou leur apprendre à obéir, en canalisant ceux qui malmènent les habitudes de la maison et qui pensent que tout leur est dû ? Les laisser parler, c'est la turbulence garantie, il faut passer du temps à négocier avec leur exigence. Mais on y gagne leur attachement à leur métier et leur créativité. Les faire taire assure la tranquillité, mais promet aussi à terme une forme de démotivation et de sclérose.

Certaines entreprises ne savent pas gérer la turbulence, qu'elles prennent pour de l'effronterie ou de la déviance. Elles se contentent d'éliminer ceux qui s'éloignent un peu trop du modèle en place, et parfois avec raison. Mais le plus souvent, elles perdent leurs meilleurs éléments, ceux qui ont le plus fort potentiel, et qui iront ailleurs semer la différence, mais aussi l'innovation et la compétitivité.

Les gens d'innovation sont rarement des gens sages. Parce qu'ils voient autrement, ils sont intéressants et dérangent. Mais quelles sont les entreprises qui peuvent s'offrir le luxe de préférer la tranquillité à la possibilité de renouveau ? Apprendre à gérer la différence est devenu un impératif.

---

1. Voir chapitre 2, *Conduire les grandes transitions*.

Ces jeunes exigeants, qui n'ont pas la trentaine, présentant certaines caractéristiques.

- Ils n'ont pas été élevés dans le respect docile de l'autorité ou ont appris à s'en dégager. Ils acceptent l'autorité justifiée, *intelligente*, celle qui leur apporte quelque chose. Le plus souvent, il s'agira d'une autorité d'influence. Ils refusent l'autorité *bête*, celle d'hier, celle des principes et de la supériorité hiérarchique.
- Ils remettent en question les structures établies : l'organisation doit être au service des personnes et de leurs objectifs, et non l'inverse. Un organigramme ou des process internes ne sont valables que s'ils représentent le meilleur moyen de bien fonctionner. Or bien souvent, ces derniers ne font que traduire la somme des habitudes de l'entreprise.
- Enfin, leur conception du *contrat de travail* est différente. À leurs yeux, au-delà d'un échange de contribution économique, celui-ci doit aussi leur permettre d'apprendre et de progresser. En échange de leurs idées, ils attendent reconnaissance, évolution personnelle et soutien dans la conduite de leurs projets.

Certains managers vont résoudre le problème très vite, en resserrant leur contrôle. C'est ainsi que des entreprises s'achètent chaque année à prix d'or les meilleurs éléments des grandes écoles, pour les réduire rapidement au rang d'exécutant de haut vol. Là est peut-être le plus grave : quelques années suffisent à faire de ces élites des hommes d'appareil qui perpétueront le système. Sensibles à ces pièges, d'autres managers vont opter pour l'attitude opposée : encourager l'expression libre, accueillir les idées nouvelles, stimuler l'initiative individuelle. Mais à ce jeu, beaucoup risquent de se laisser vite déborder. Le climat permissif ainsi instauré rend difficile le changement de style parfois nécessaire lorsqu'il faut exiger davantage ou arbitrer. Le vrai défi n'est pas forcément pour celui qu'on imagine. Le gant est jeté au manager plutôt qu'au jeune diplômé.

### **Chocs et paradoxes**

Secoué par tous ces changements qui se sont accélérés ces dernières années, le salarié est en quête de nouveaux repères. De son côté le manager est aussi déstabilisé que les collaborateurs qu'il doit encadrer. Pour améliorer la motivation, il doit apprendre à amortir les chocs et gérer de nombreuses contradictions.

Tandis que la capacité de s'exprimer est progressivement reconnue aux individus, les contraintes pesant sur l'entreprise se développent : compétitivité, loi, ordre, rigueur. Les salariés se trouvent ainsi pris en tenaille entre leur envie de s'exprimer, leur non-respect de l'autorité, leurs aspirations profondes et la structure assez rigide qui les encadre. Entre l'entreprise contraignante et l'individu hédoniste, qui a envie de guider sa vie selon le principe de plaisir, les intérêts divergent.

De même, l'accélération effrénée du rythme de travail accentue les différences entre les individus et favorise ceux qui sont rapides, alertes à s'adapter, créatifs et particulièrement résistants au stress. Au contraire, ceux qui, plutôt lents à s'adapter, aiment réfléchir avant d'agir sont dès le départ en position de moindre avantage ou de repli. Il existe des cultures d'entreprise extrêmement *sprinters*, qui sont en train de marginaliser complètement tous les individus qui ne collent pas à leur style. Cette évolution est préoccupante, car elle pose la question du sens profond de la personne. Faut-il se mouler dans le modèle demandé et renoncer à son style personnel ? Ou bien rester soi-même, et se marginaliser jusqu'à ne plus être considéré comme efficace ?

En misant sur les nouvelles technologies, on escomptait trouver une solution. Or, on s'aperçoit brutalement que l'objet de notre convoitise n'a peut-être pas réponse à tout. Nos espoirs mythiques sont déçus. Même si les outils informatiques allègent le travail et décuplent le potentiel de chacun, la lourdeur des processus mis en place dans les grandes entreprises afin d'harmoniser leur fonctionnement donne parfois l'impression que la simplicité c'était hier et que la complication c'est aujourd'hui. On découvre également que les systèmes d'information ne sont efficaces que si chacun accepte de se soumettre à une discipline commune.

À l'autonomie individuelle tant recherchée se substitue le poids des règles du jeu collectives, et l'indépendance est supplantée par l'interdépendance. Dans l'inconscient des individus, même s'il est de bon ton de se faire l'apôtre du progrès technologique, l'appréhension devant un futur qui paraît nettement plus contraignant qu'on ne l'avait imaginé demeure bien réelle.

La surcharge de travail enfin engendre un autre effet pervers qui constitue lui aussi un paradoxe. Plus l'individu est stressé et surchargé, plus il perd son horizon temporel – la capacité de voir son futur et de percevoir le chemin qui va l'amener au but. La pression du quotidien – avec son lot de changements de priorités, réduction d'effectifs, décisions arbitraires... –

ne fournit plus les bases d'une stabilité qui permette de se sentir sûr de soi, et d'envisager l'avenir avec confiance. Nous sommes en période de flottement. L'horizon temporel de l'individu s'est rétréci à la charge de travail et aux urgences qui l'attendent chaque matin. Tendus, ils se défoulent en portant facilement des jugements sur tout ce qui l'entoure et le climat de travail s'en ressent fortement. Il reste prisonnier de sa myopie, au moment où l'incertitude croissante réclamerait plutôt qu'il sorte la plus élaborée de ses longues-vues. De toute évidence, la façon de travailler qui se développe actuellement semble nous éloigner de ce sens tant recherché.

### **La motivation en question**

Quoi d'étonnant à ce que les managers s'interrogent, en proie à un certain malaise : leur rôle reste de motiver leurs collaborateurs et d'obtenir d'eux les meilleurs résultats, ce qui est loin d'être facile aujourd'hui. Le passé déjà ne les avait pas épargnés : après avoir cru que devenir cadre était en soi un accomplissement par l'accession à un statut, ils ont vu leurs privilèges grignotés par les réorganisations. Aux managers il est demandé beaucoup : assurer les transitions, produire des résultats d'exploitation brillants et bien sûr ne pas négliger la qualité, la motivation des équipes et la guerre pour les parts de marché.

Attendus sur tous les fronts, beaucoup vont se décourager, perdre confiance dans leur entreprise et avoir intérieurement le sentiment qu'on ne leur donne pas les moyens de réaliser ce qu'on leur demande. De privilégiés, ils se retrouvent mal-aimés, pris entre deux feux : des salariés de plus en plus exigeants et une direction qui ne semble plus les soutenir dans le difficile combat qu'elle leur demande de gagner. Cette chute de confiance ne touche bien sûr ni tous les managers ni toutes les entreprises, mais elle est là, bien présente. Les plus accrochés à leur travail ont conscience qu'il n'y aura pas de motivation possible des collaborateurs sans un profond remaniement des structures et des systèmes, un appel important à la participation de chacun et une réinvention complète du pouvoir.

## MOTIVATION DE TROISIÈME GÉNÉRATION

Une telle refonte organisationnelle constituant une œuvre de longue haleine et souvent du ressort de la direction de l'entreprise, le manager se

rend bien compte qu'il va devoir commencer dans sa sphère d'influence. Il s'agit pour chaque leader de ranimer le brasier intérieur que toute personne porte en elle, en la remettant en contact avec sa propre motivation intrinsèque : cette aptitude inhérente à l'individu lui permet de découvrir en lui les facteurs de satisfaction – à distinguer selon Herzberg de la motivation extérieure qui est donnée par les avantages, le salaire, les conditions de travail et qui doit sans cesse être réalimentée par le manager.

En cette période de transition où le leader doit redonner du sens et traiter les personnes en adultes, il doit aussi apprendre à gérer celles-ci selon un mode de fonctionnement à deux vitesses. D'une part, celles qui sont très motivées, extrêmement entreprenantes et dynamiques, qui veulent s'exprimer et dont les motivations essentielles sont : zone d'autonomie, possibilité de s'impliquer à fond, épanouissement professionnel ; et d'autre part, celles qui sont plutôt traditionnelles et principalement motivées par la sécurité du travail et les besoins financiers.

La différence ne s'arrête pas là. Chaque personne est elle-même un système complexe pris dans un autre système complexe : celui de l'entreprise et de son environnement. Aujourd'hui, à l'heure où domine une culture individualiste et hédoniste, la valeur prêtée au travail par notre société est très atomisée, et donc ce qui motive les uns ne stimule pas forcément les autres. La notion de contrat « gagnant-gagnant » s'impose rapidement et le manager qui veut obtenir de ses collaborateurs le meilleur d'eux-mêmes va devoir se pencher sur l'adéquation entre le projet personnel de l'individu et le projet de l'entreprise.

### **S'adapter sur mesure**

Après l'époque de Taylor, qui présumait que toutes les personnes étaient pareilles, puis la période des relations humaines qui avait vu le règne des classements par catégories, des échelles de progression de la motivation et des profils de personnalité, arrivent les approches de troisième génération : *chaque personne est particulière*. La différenciation triomphe et la singularité de chacun est désormais reconnue, tant à l'intérieur de son propre système complexe de valeurs que dans le système ouvert dans lequel il évolue. Il n'est pas rare que quelqu'un de non motivé dans sa fonction change d'entreprise, et se retrouve soudain très motivé et compétent dans un autre poste, à la grande surprise de ses anciens collègues. En fait,

quand les éléments du système changent, la réponse de la personne, et donc sa motivation, change aussi.

La tâche la plus difficile est pour le manager qui, pour chaque cas, va devoir trouver une *solution personnalisée* par un travail sur mesure. L'évolution est la même que celle de l'entreprise qui est entrée dans une ère de service et pour laquelle le sur-mesure est devenu un facteur majeur d'attraction de la clientèle et de motivation d'achat. Il n'est pas de solution toute faite, ni de solution parfaite. Dans chaque situation, usant de son discernement, le manager s'attachera à trouver la solution susceptible de s'adapter le mieux possible à un système dont il ne maîtrisera jamais toutes les composantes. Le système est en fait illimité : là où naguère on avait le temps de tout faire et où une solution modélisée existait, il est désormais impossible d'achever sa tâche et de trouver une solution qui réponde à tous les besoins.

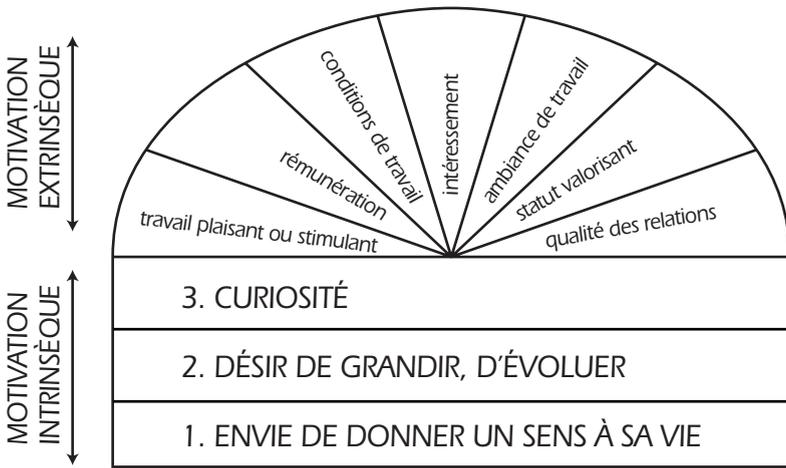
### **Prendre le problème à la source**

Le manager doit être assez solide intérieurement pour pouvoir mener à bien ce travail de création à chaque moment, avec chacun. Pour atteindre une motivation solide, résistant aux assauts des turbulences de l'entreprise, le défi qui l'attend est de remettre la personne en contact avec sa motivation intrinsèque : son aptitude à se motiver elle-même pour son travail – quel qu'il soit – grâce aux capacités qui lui sont propres. Le manager ne devra pas pour autant négliger les compléments qu'apporte la motivation extrinsèque, celle qui vient de l'extérieur – la situation, le style de management, le salaire, les conditions de travail – mais qui chute dès qu'on arrête le flux de ces avantages.

La motivation intrinsèque s'appuie en premier lieu sur la *curiosité* d'esprit : le désir de comprendre – l'environnement, les tenants et aboutissants de l'activité, etc. – et de toujours mieux maîtriser son métier. La personne veut en savoir plus et n'hésite pas à poser des questions pour mieux comprendre. Sa curiosité intellectuelle montre qu'elle est déjà dans une dynamique de circuit ouvert. Plus intimiste, le *désir de grandir*, d'évoluer, de devenir chaque jour davantage qui l'on pourrait être et qui l'on a envie d'être. Il s'exprime par le professionnalisme de la personne, capable de répéter indéfiniment un geste comme si c'était la première fois, simplement parce qu'elle aspire à toujours faire mieux. Tout homme porte en lui cette nostalgie d'un paradis terrestre, lieu d'harmonie et de beauté

dans lequel il serait possible de faire les choses à la perfection – et lorsqu’il est en contact avec lui-même, il a naturellement envie de bien faire, d’apprendre davantage et de toujours s’améliorer. Enfin, *l’envie profonde de donner un sens à sa vie, et de créer ce sens*, est au cœur de la motivation intrinsèque (schéma 7).

Ce désir de sens est plus rare et plus difficile à percevoir chez les individus que d’autres composantes de la motivation. Nombreuses sont les personnes qui ont capitulé et décidé que leur vie n’aurait pas un « sens particulier », ce qu’elles reconnaissent avec un petit sourire sarcastique : « Moi je suis simple, je n’ai pas de vocation. » En réalité, elles ont perdu le contact avec leur motivation profonde, et dans l’incapacité de s’avouer qu’elles ont envie de mener une vie *valable*, dont elles soient fières, opposent cette grande excuse classique : « On ne fait pas toujours ce qu’on veut dans la vie. »



**Schéma 7** – Les fondements de la motivation

Rares sont les individus qui ont compris que la véritable solidité repose bien davantage sur la *transformation personnelle* que sur l’accumulation d’expérience. Pourquoi laisser passer les occasions de se rapprocher de la personne que l’on pourrait être, quand les rêves d’enfant peuvent devenir réalité. La transformation intérieure est réparatrice pour toutes les blessures ou les déceptions de la vie.

Tels sont les fondements d'une motivation intrinsèque – ce n'est plus le contenu de la tâche qui fait la motivation, c'est *l'intérêt que la personne sait mobiliser pour ce qu'elle fait*. La motivation extrinsèque vient en plus, comme le peintre qui ajouterait une touche finale au tableau... En effet, même si les entreprises disposent aujourd'hui de toute une palette de méthodes de motivation créatives – participations financières en tête, conditions de travail, enrichissement des tâches, valorisation – elles ne peuvent pas toujours répondre à toutes les attentes et éviter les déceptions. Il faut donc favoriser l'accès à la motivation intrinsèque, véritable moteur du changement.

La motivation intrinsèque se nourrit à la fois d'événements quotidiens et de continuité sur la durée, comme un moteur qui fonctionnerait sur deux régimes et qui aurait besoin des deux possibilités pour assurer sa longévité. Le premier rythme, *événementiel*, rapide, représente la motivation qui découle de projets stimulants, d'activités enrichissantes, datées dans le temps (par exemple telle expérience à tel moment avec tel patron). Plus ces « tranches de vie » intéressantes seront nombreuses et rapprochées dans la vie d'une personne, plus la motivation intrinsèque de celle-ci sera stimulée, développant chez elle une curiosité plus grande encore, un vif désir d'évoluer et une envie renforcée de donner un sens à sa vie. Le second rythme, *essentiel*, est beaucoup plus lent : il est nourri par les constantes qu'on retrouve dans la vie d'une personne, sa quête permanente, et finalement la nourriture intérieure qu'elle recherche à travers ses différentes activités et les choix qu'elle effectue, pour donner du sens à sa vie.

La fusion des deux rythmiques donne les meilleurs résultats car les succès sont synchrones. Mais cette fusion paraît de plus en plus difficile pour deux raisons majeures : d'une part, les exigences de la motivation événementielle se sont considérablement accrues ces dernières années : l'individu s'habituant et se lassant plus vite, il faut sans cesse renouveler l'événement motivant ou le projet stimulant pour qu'il ne lâche pas prise. Entre deux périodes d'événements motivants – même si celles-ci ne sont éloignées que de quelques mois – le salarié exigeant aura l'impression que l'ambiance est morose, qu'il ne se passe rien. Difficile de tenir le rythme... D'autre part, les personnes passent très peu de temps à réfléchir à leur vie et perdent le contact avec le sens de leur existence ; il n'est donc pas simple pour le manager de découvrir leur motivation essentielle, même s'il est très à l'écoute de son équipe.

Pourtant c'est bien à la recherche de cette vitalité essentielle que se trouvent les salariés en quête d'un deuxième souffle, d'une « nouvelle

alliance » avec leur motivation profonde. Jusqu'à présent, l'entreprise a surtout satisfait les besoins de sécurité, d'intégration sociale et le désir de compréhension intellectuelle du travail demandé. Après un certain temps d'apprentissage et d'expérience professionnelle, les personnes se retrouvent vers 40 ans avec le sentiment de n'avoir pas engagé tout leur potentiel. Elles auraient aimé pouvoir aller au bout d'elles-mêmes, « sortir leurs tripes » comme elles savaient pouvoir le faire. Il est d'ailleurs prouvé que tant que l'on ne s'est pas engagé à fond dans des projets qui semblent valables, on reste perpétuellement insatisfait. Or pour la plupart des salariés, rien ne s'est passé, ou rien qui n'ait la dimension voulue.

Grand est le risque de fuite dans un monde de rêve où l'on serait enfin compris et dont on serait le héros. Chacun alimente ainsi son théâtre intérieur avec des variantes mais toujours la même trame : le centre de ce monde est tout trouvé, c'est moi. Ce type de désarroi intérieur ne semble nullement gêner l'entreprise qui ne cherche pas à rendre les managers et les collaborateurs plus autonomes et plus conscients, mais préfère éviter tout ferment de subversion (car dans les systèmes rigides, tout changement est péril) et continuer de fonctionner à l'autorité et au respect rigoureux des processus.

Pendant ce temps, les salariés rêvent d'un monde moins contrôlé, qui saurait faire confiance, où le retour à la vraie vie, aux sensations, aux comportements naturels, « aux tripes et au cœur » serait possible.

## REDONNER DE LA VIE ET DU SENS

Le manager n'a pas la tâche facile. Devant tant de variables, il ne peut plus trouver des modèles qui fonctionnent de façon satisfaisante. C'est désormais en s'appuyant sur son intuition, sa vitalité personnelle – donc sa motivation intrinsèque – et son intérêt pour les personnes qu'il fera de l'entreprise un lieu épanouissant qui dynamise les collaborateurs, renouvelle leurs idées et optimise les résultats produits par tous.

### **Développer une cohérence**

Sa première tâche consiste à créer un système cohérent au service des hommes aussi bien qu'au bénéfice de la performance. Pas de motivation

individuelle et collective aujourd'hui sans un sentiment fort de cohérence et de respect dans l'entreprise.

Dès le recrutement, la vigilance est nécessaire pour sélectionner les candidats qui ont une motivation intrinsèque forte (curiosité, désir de grandir et de s'améliorer, envie de donner un sens à sa vie). La tâche s'en trouvera facilitée lorsqu'il faudra motiver autour de résultats à produire et de défis à relever.

Dans l'entreprise, les systèmes de promotion, de rémunération et de reconnaissance doivent refléter les valeurs que les dirigeants veulent développer. Attention à l'incohérence ! Une entreprise qui tient un discours humaniste de valorisation des hommes et de l'esprit d'équipe, mais qui ne récompense que les résultats individuels chiffrés et promeut les carriéristes – sans se soucier de la manière dont ils aident leurs équipes à progresser – émet en fait un message simple : « Si vous voulez évoluer dans cette entreprise, faites de très bons résultats sans vous soucier des autres, et sachez vous mettre en avant. » Message bien reçu par les heureux bénéficiaires des promotions : loin d'aider leurs collaborateurs à progresser, ils ont au contraire tout fait pour les éloigner du pouvoir, afin qu'aucun d'eux ne leur fasse de l'ombre ou n'ait l'audace de vouloir exprimer qui il est. Les valeurs d'une entreprise se voient toujours davantage dans les moyens qu'elle utilise que dans les discours qu'elle affiche.

À ce propos, quelques dérives courantes sont révélatrices d'une forte dissonance. Certaines entreprises par exemple ont mis en place des systèmes de rémunération très élaborés – concentrant de fait chaque collaborateur sur le calcul de son bonus ou de ses avantages – et négligent les moyens de reconnaissance les plus simples. Combien de managers oublient de féliciter leurs collaborateurs pour le travail accompli, de dire merci et de soutenir chacun dans ses projets. Combien d'autres, en vertu du principe d'économie, refusent de prendre en charge une dépense minime de fourniture, un repas ou un déplacement, sans considérer le contexte de travail du collaborateur ni prendre en compte l'importante contribution qu'il apporte à l'entreprise. De telles maladresses peuvent endommager gravement la motivation. Difficile ensuite de mobiliser les personnes quand la dissonance s'exprime si fort et qu'elle est constatée par tous.

Relèvent de cette même exigence de cohérence :

- la conception du pouvoir : responsabilise-t-on ou non ; donne-t-on le droit à l'erreur ; sait-on soutenir les personnes et les encourager à

prendre des décisions ; le management est-il élitiste ou au service des collaborateurs ?

- le type de structure mis en place : laisse-t-il de l'autonomie ou est-il principalement fondé sur le contrôle ; traite-t-il les personnes en adulte ; valorise-t-il le partage de l'information, la fluidité des échanges, la transparence ?
- la possibilité pour le salarié d'évoluer ou non dans ses compétences, d'apprendre à apprendre : existe-t-il une vraie gestion des personnes dans l'entreprise ; réfléchit-on aux talents inexploités dont on dispose, aux métiers du futur ; insiste-t-on sur la formation continue ; favorise-t-on la mobilité des personnes, le coaching entre anciens et nouveaux, le travail sur des projets transversaux ; fait-on évoluer la culture managériale pour qu'elle favorise l'éclosion de compétences nouvelles ; développe-t-on un milieu propice à la créativité et à la responsabilité ; rend-on les managers redevables de l'évolution de leurs collaborateurs ?

Tous ces éléments de la vie de l'entreprise jouant un rôle majeur dans la motivation collective, les managers ont intérêt à remettre de la cohérence dans leur manière d'animer leurs équipes. L'idéal est d'aligner autant que possible l'ensemble des méthodes internes d'organisation, de reconnaissance et d'animation des hommes sur quelques principes simples, reconnus comme les plus motivants : une vision partagée ; une communication authentique, non élitiste et sans tabou ; un respect de chaque personne et de chaque contribution ; des règles du jeu cooptées et explicitées ; un dialogue riche permettant des centaines d'ajustements quotidiens et un système d'arbitrage juste et transparent...

Après le processus de recrutement et les systèmes internes, reste à appliquer cette nouvelle cohérence à la dernière phase du passage dans l'entreprise : la sortie. Une entreprise ne peut réellement motiver l'ensemble de ses collaborateurs que si ceux-ci savent qu'ils seront traités dignement lors des départs, mais aussi lors des séparations brutales et des crises. L'entreprise capable d'attirer le salarié, de le convaincre de monter sur le bateau et de donner chaque jour le meilleur de lui-même doit aussi savoir assumer les sorties, les « deuils psychologiques ». Dans ce domaine hélas, que de maladresse, de manque d'élégance et parfois même de mépris pour des personnes qui ont passé de nombreuses années dans l'entreprise et qui s'en voient brutalement remerciées...

La vie d'une entreprise, son image extérieure et sa vitalité dépendent largement de la noblesse avec laquelle celle-ci gère les différentes phases de

son existence. On pourra être fasciné par un dirigeant-mercenaire, qui mène son entreprise comme un char d'assaut et ose être dur – mais pas très longtemps, pour la bonne raison qu'une entreprise reçoit de plus en plus vite l'effet retour de son action. De plus, nul ne mesure encore l'effet dévastateur du management par la peur (ou son fréquent jumeau l'excès d'exigence). Les personnes obéissent, certes, mais leur créativité et leur vitalité profonde sont en berne. Il existe des lois naturelles, en phase avec leur époque. Aujourd'hui, on ne traite pas impunément les personnes comme des machines à produire, au profit de la seule gloire d'un pouvoir qui répond de moins en moins aux aspirations des nouvelles générations et à leurs valeurs. L'effet boomerang se manifeste, d'une manière ou d'une autre.

### **Cultiver le capital confiance**

Cette mise en cohérence représente un enjeu de taille car elle permet de développer un solide capital confiance entre les dirigeants et les collaborateurs. Le manager n'a pas toujours le pouvoir d'agir sur le recrutement, les systèmes de rémunération ou de promotion de son entreprise parce que tout cela est géré à un échelon plus élevé. En revanche il peut souvent intervenir sur l'organisation de son équipe et favoriser dans son service les structures flexibles, la responsabilisation des personnes sur des projets, la diminution du syndrome du chef, la simplicité de la communication, le libre accès à l'information, le respect effectif des personnes et la reconnaissance du travail qu'elles accomplissent.

Le manager peut également agir sur son comportement de communication. La confiance se développe autour de lui par la qualité des relations qu'il tisse avec les personnes, dans leur sphère de travail et par l'authenticité du dialogue qu'il entretient avec elles. C'est pour cette raison que les managers qui restent dans leur bureau et échangent rarement avec leurs collaborateurs sur les difficultés ou les satisfactions qu'ils ressentent ont du mal à attirer la confiance. Car celle-ci se crée sur le terrain et par le dialogue.

Le capital confiance se construit sur la durée ; il ne s'improvise pas à quelques semaines d'un grand changement. Trop souvent les responsables s'engagent dans des projets ambitieux, sans avoir cultivé au préalable une confiance de la même ampleur que les défis auxquels ils s'attaquent. On s'étonne alors que les projets ne réussissent pas. Pour sauter haut il faut de la détente (la capacité de mobilisation des équipes) et une bonne course

d'appel (le capital confiance). Certaines entreprises s'élancent sans l'une ni l'autre...

## **Le retour de l'humanisme**

La grande époque de la production industrielle avait imprimé son modèle – fondé sur la standardisation et la recherche rationnelle d'efficacité – à tous les secteurs de la vie économique et sociale. Aujourd'hui, c'est au tour des services d'inspirer la production, avec leurs systèmes flexibles, leur souci de la qualité et leur approche personnalisée mettant le client au centre de leurs préoccupations. Est-ce un leurre d'espérer pousser la qualité totale jusqu'à la qualité des relations entre les personnes ? Et de gager que l'esprit de service se traduit concrètement par l'attention portée à ses collaborateurs (ou coéquipiers dans un projet) et à leur motivation aussi bien qu'à la satisfaction des clients ?

Pour le moment, la preuve n'est pas faite à grande échelle que l'humanisme « paie davantage » que les vieilles méthodes autoritaires. Il existe encore des adeptes de la carotte et du bâton et du gouvernement autocrate, qui sont chaque année félicités par leurs actionnaires heureux d'empocher des dividendes. Mais le temps travaille pour les partisans de l'humanisme : d'abord parce que le courant de l'histoire, en particulier dans les sociétés avancées, se dirige vers des valeurs de démocratie ; ensuite parce que les avantages compétitifs de demain reposeront sur l'information et la rapidité d'innovation : le succès dépendra plus que jamais de la qualité professionnelle des collaborateurs, de leur dimension personnelle, de leur créativité et de leur cohésion ; enfin parce que ces mêmes salariés sont de plus en plus souvent actionnaires et qu'il faut tenir compte de leur avis.

Si l'humanisme revient, telle une lame de fond qui émerge, il faut s'attendre à des réactions brutales de la part de ceux qui se sentent menacés par ces changements – tant il est vrai qu'on « sort ses griffes » dans deux cas surtout : lorsqu'une valeur majeure est en danger (liberté, égalité, expression, démocratie, pouvoir, existence...) et lorsqu'une vérité fondamentale fait surface.

Quand on parle de rentabilité dans l'entreprise, c'est une rentabilité pour qui ? Quand on parle de performance économique des pays avancés, c'est une performance pour qui ? Dès qu'on adopte une vision intégratrice, les critères de progrès de nos sociétés sont très discutables. Mais rares

sont ceux qui osent pousser jusque-là le raisonnement du capitalisme financier.

Dans les années qui viennent, il faut donc s'attendre à une double tendance : un mouvement de durcissement, avec résurgence du cynisme, de l'autoritarisme, de la course aux privilèges, et dans certaines entreprises, du règne des dirigeants inflexibles et sans états d'âme ; et un mouvement progressiste plus lent, moins tapageur, qui tranquillement et sans se laisser impressionner par les turbulences se propage dans les équipes et les organisations.

Le management humaniste, intuitif, agit comme une nouvelle force dynamique et revitalisante, non seulement parce qu'il trouve sa source dans la motivation intrinsèque de chacun, mais aussi parce qu'il traduit dans le quotidien les attentes des salariés et de leurs managers en quête d'une nouvelle donne.

L'avenir sourira aux managers qui sauront créer des communautés d'appartenance et de sens, dans lesquelles le projet personnel des individus, leurs aspirations humaines et sociétales, et le dessein de l'entreprise se rejoindront.

---

## GÉRER LA MONTÉE DE L'ÉMOTIONNEL

**T**rop peu d'entreprises acceptent l'émotionnel, préférant en général la raison et la logique. Pourtant l'irrationnel et l'affectif ont fait irruption dans ces temples de la pensée contrôlée que sont nos organisations. Ici des décisions se prennent dans l'urgence, sans toujours penser à leurs conséquences, là des réorganisations s'engagent pour ménager tel directeur ou éviter le courroux de tel autre. Partout les personnes s'expriment plus librement, mais pas toujours de manière respectueuse et courtoise. Et l'on assiste à des explosions de colère, des réactions incompréhensibles, des manifestations d'arrogance, d'inhibition ou de peur. Voici quelques années, le « bon manager » était celui qui se comportait en personne sérieuse et responsable. Serait-on moins sérieux, moins responsable ? Ou aurait-on tout simplement commencé à exprimer d'autres aspects de soi-même que la seule logique de la pensée ?...

Il devient de plus en plus clair qu'aujourd'hui on manage non plus un salarié qui produit, mais un homme « global », avec ses attentes, ses objectifs et sa sensibilité. Le manager efficace doit considérer les autres dans leur totalité pour obtenir le meilleur d'eux-mêmes, en laissant une place suffisante à l'émotion dans la relation de travail. Car les deux moteurs de la performance individuelle et collective – l'efficacité et la motivation – s'appuient tous deux sur un puissant ressort émotionnel. L'accepter et le comprendre permettra de mieux diriger l'entreprise sans manipuler les personnes.

### DU MANAGER RATIONNEL AU MANAGER INTUITIF

Chaque journée nous le prouve davantage : le réel n'est pas rationnel. Plus on s'en remet aux chiffres pour gérer une affaire, croyant qu'on peut laisser le monde émotionnel et intuitif à l'extérieur de l'entreprise, plus on

fait confiance à des modèles qui éloignent de la réalité. Le manager d'aujourd'hui doit être capable d'avoir une perception du monde vaste et nuancée. Il doit également être en mesure non seulement de gérer les tensions entre les personnes et les turbulences affectives d'un groupe, mais aussi – et surtout – de développer sur la durée une solidité émotionnelle chez ses collaborateurs et dans les équipes. Cela suppose qu'il ait lui-même deux longueurs d'avance sur le sujet : il a compris les différents aspects de cette montée de l'affectif et du non-logique dans l'entreprise, il sait utiliser son intuition à bon escient et il a repéré les leviers sur lesquels agir pour répondre à la fois aux aspirations des personnes et aux exigences de l'entreprise.

### **Nouvelles sources de stress**

Formidable détonateur de l'émotionnel, le stress est omniprésent dans l'entreprise. Le manager subit d'abord la pression des objectifs souvent perçus comme contradictoires. Écartelé entre la gestion du quotidien où la rentabilité prime, et la stratégie à long terme qui lui demande de développer des projets d'avenir et de faire évoluer les compétences des personnes, il doit concilier deux exigences qui relèvent de deux registres différents, à la façon d'un coureur que l'on mettrait au défi de sprinter sur la distance d'un marathon ! Aussi brillant et expérimenté soit-il, il redoute de ne pas se montrer à la hauteur, persuadé qu'il est de ne pas disposer des moyens de concilier l'inconciliable, et en retire le sentiment pénible d'être pris entre deux feux. Cette pression du travail a pour conséquence de réduire l'horizon temporel de l'individu, c'est-à-dire sa capacité à voir loin et à intégrer le long terme dans le quotidien. Au lieu de voir à quatre ou cinq ans, le manager stressé voit à 24 heures. Les plans nets et précis à moyen terme sont bien loin. Mais, à la différence des animaux, l'homme ne peut se contenter de vivre au gré de son instinct. Il a besoin de se fixer des buts, d'avoir un horizon. Cette absence d'un futur aux contours clairs ne fait qu'accroître l'incertitude et l'inquiétude, et ouvre la voie à de nombreux dérapages dans la conduite de l'entreprise.

Or, la vitesse à laquelle se sont succédé les turbulences de ces dernières décennies – au nom d'une logique d'entreprise qui a souvent calqué ses méthodes d'organisation sur ses objectifs – est allée crescendo, contribuant à accroître le stress, qui a son tour augmente la fatigue et les réactions émotionnelles mal contrôlées.

Partout, le marché commande et donne le tempo. Les hommes s'efforcent de suivre ce rythme – qui ne cesse de s'accélérer – avec plus ou moins de bonheur, plus ou moins de nervosité. Déboussolés par l'absence de structure stable, certains salariés expriment ouvertement leurs angoisses, tandis que d'autres accumulent leurs inquiétudes en silence, ou pire, passent du *non-dit* au *trop-dit*, généralement sous forme de critique des décisions prises par le management. Plus les structures fonctionnent en projet et s'ouvrent au management participatif, plus l'expression se libère, et plus il importe d'apprendre à bien communiquer : s'exprimer dans une équipe ne signifie pas tout dire n'importe quand, ni se mêler personnellement de tous les sujets. Sinon, les bienfaits d'une communication plus ouverte se retournent contre les personnes, en créant une source de stress supplémentaire.

Parallèlement, la flexibilité des organisations crée des flottements qui modifient les jeux de pouvoir. Dans une structure plate, sans galons ni frontières de responsabilités tracées au cordeau, on ne peut plus mesurer son importance selon les mêmes critères qu'hier. La tentation est grande alors d'évaluer son pouvoir à l'aune de son influence, en vertu de ce raisonnement : « Si mes idées l'emportent sur Untel c'est que je compte plus que lui. » Peu importe alors la teneur des arguments utilisés, pourvu qu'ils offrent la possibilité de peser sur autrui, voire de manipuler adroitement les personnes. Certains individus vont donc passer leur temps à se jauger de la sorte et, dominés par le besoin de se positionner, ils iront jusqu'à modifier leurs alliances de façon opportuniste ou bien se ranger dans le camp des opposants même s'ils n'en partagent pas les opinions. Pour désamorcer une opposition systématique, le manager avisé suggérera à son interlocuteur de lui proposer une meilleure solution. Ne pouvant plus s'arc-bouter sur son refus, l'opposant devra alors devenir créatif. Le manager peut aussi composer et tenir ce discours : « Avant de prendre une décision, trouvons trois autres solutions possibles, parmi lesquelles nous sélectionnerons la plus adaptée ». C'est bien là le paradoxe de cette montée de l'émotionnel et du non-rationnel, que de conduire à privilégier une démarche logique et rationnelle, pour faire retomber la pression.

## Désillusions

Dans cette situation de tension quotidienne et de stress relationnel dû à la flexibilité des structures, la désillusion gagne bien des managers. Souvent,

les efforts déployés pour accroître la liberté et responsabiliser chacun n'ont pas donné les résultats attendus. Les responsables se sont rendu compte que le management participatif est consommateur de temps et demande de la méthode. Dès qu'ils relâchent leur vigilance, la structure retombe dans le laisser-aller, la critique ou l'infantilisme. Ils croyaient pouvoir apprendre cette langue étrangère qu'est le fonctionnement participatif en un an ou deux et sans y consacrer trop de temps. Les faits prouvent que c'est plus long que prévu. Privée du cadrage traditionnel, où à chaque fonction correspondait une tâche bien précise, l'entreprise devient une structure où chacun tend à se décharger sur autrui des travaux désagréables, laissant des larges champs d'activité non couverts. Les manipulateurs-nés auront beau jeu d'investir ces vides de la structure pour accroître leur pouvoir. Hélas, ces espaces d'influence ne coïncident pas toujours avec les espaces d'efficacité. On devine le désarroi du manager qui a œuvré pour une structure ouverte et se retrouve autrement plus désarmé que s'il avait conservé les sanctions de sa panoplie de patron ! Mais il est coincé : reprendre en main la situation lui vaudrait d'être qualifié de rétrograde, ou, comble d'ironie, serait interprété comme un aveu de faiblesse.

Une même désillusion attend les adeptes d'une politique de valorisation des hommes. La reconnaissance de leurs performances ne stimule pas nécessairement l'envie de progresser chez les collaborateurs auxquels le manager prodigue ses compliments. Pourtant, l'individu que le manager prive de sa dose d'encouragements, parce qu'il estime que les résultats ne sont pas à la hauteur des objectifs, en éprouve de l'amertume. Trop de feed-back positif surprend et peut même énerver, pas assez d'encouragements démobilise. Tout l'art du manager consiste à reconnaître avec sincérité les qualités et les actes de ses collaborateurs, tout en stimulant à bon escient leur désir de redresser leurs faiblesses.

Il est vrai que nous avons, pour la plupart d'entre nous, construit notre identité *contre* : contre les critiques de nos parents, contre les principes de nos éducateurs, contre tous ceux qui condamnaient nos choix ou notre comportement. Dans l'entreprise, il n'est pas rare de continuer à se structurer *contre* : on s'oppose à un collègue, on stigmatise la bêtise d'un client, on désapprouve telle décision, ou bien on fait le gros dos sous la critique de son responsable tout en pensant que décidément, il n'a rien compris. Nous sommes donc habitués, depuis notre petite enfance, à nous défendre contre les opinions d'autrui. En revanche, nous n'avons pas appris à réagir au positif. Les compliments nous désarment et nous laissent souvent

complètement décontenancés. Une fois passée la stupeur, certains saisiront l'occasion au vol pour grandir, d'autres la rejeteront en bloc en pensant « Mon responsable se trompe » ou « Ce qu'il dit de moi n'est pas vrai ». Et pourtant ceux-là mêmes rêvent en secret d'être reconnus par leur hiérarchie. Visiblement certaines questions d'estime de soi ne sont pas encore résolues...

Enfin, le fonctionnement en réseau achoppe parfois sur l'immaturation des uns ou des autres. Certains individus redoutent la liberté et plus encore son corollaire, la responsabilité que suppose l'auto-organisation, trouvant plus confortable d'être dirigés et éperonnés. Ces nostalgiques du dirigisme ne sont pas prêts à s'impliquer avec authenticité et à faire leur ce leitmotiv qui devrait marquer les années à venir. De même que le chef pyramidal ne pouvait ranger tout le monde sous son autorité, le manager des organisations participatives ou par projet ne saurait rallier toute son équipe au désir de responsabilité et d'autonomie. Pour autant, inutile d'exclure les irréductibles, il suffit de les mener avec un peu plus de fermeté pendant un temps. Différents styles de management peuvent coexister pourvu qu'au bout du compte, l'équipe progresse et que, sur la durée, l'entreprise apprenne à apprendre.

## Méfiances

Aujourd'hui, l'ambivalence des salariées vis-à-vis du travail provient du fait qu'ils ne savent plus très bien s'il faut ou non s'impliquer, et si oui, comment trouver la juste mesure pour ne pas y laisser sa santé. L'individu qui a décidé de lever le pied et de jouer l'implication minimale parce qu'il préfère s'investir ailleurs doit être très clair avec lui-même, et accepter notamment la frustration de ne pas être reconnu dans son travail.

Celui qui veut des responsabilités mais sans délaisser sa vie personnelle et familiale aura du mal à trouver la juste dose. Car l'entreprise réclame de l'individu un investissement sans cesse plus élevé. Elle ne lui demande plus seulement un savoir et un savoir-faire, elle attend de lui un vouloir faire, une mobilisation totale. Bombardé d'informations et de sollicitations, courant toujours après le temps, il devra résoudre les problèmes, faire face aux imprévus, garder son calme même sous les assauts d'un client agressif, tenir ses délais, prendre les concurrents de vitesse... Cette cadence soutenue exige un supplément de motivation qui fait intervenir toutes les capacités psychologiques et psychiques de l'individu. Le prix à

payer en est souvent un débordement de l'émotion, qui se traduit dans l'entreprise par des frictions interpersonnelles et des décisions irraisonnées. L'énerverment collectif se répand d'autant plus vite que l'atmosphère est électrique. Une moindre remarque peut déclencher des explosions que personne n'a vu venir.

Dans un climat de travail où chacun est davantage sur les nerfs, avec l'émotion à fleur de peau, les salariés commencent à prendre conscience que les excès du capitalisme et sa recherche du profit à tout prix ne mènent personne vers un mieux-être. Ni l'entreprise – qui sacrifie souvent au court terme des choix porteurs d'avenir – ni le salarié qui ne voit plus le sens de ce qu'il fait. Que reste-t-il alors du goût au travail et de l'envie de s'impliquer ? L'entreprise source de fierté et d'identité, lieu de tous les possibles devient également un lieu de méfiance.

Curieusement, les salariés ne capitulent pas : éprouvés voire frustrés par le rythme fou et la pression qui s'exerce sur eux, ils continuent d'attendre *autre chose*, car ils perçoivent le potentiel colossal des entreprises dans le monde actuel.

Effectivement, ces institutions réunissent trois ingrédients majeurs pour réussir : l'argent, le pouvoir de décision et la capacité d'action. C'est un luxe rare, que bien des gouvernements et des organisations internationales leur envient. Or qu'en font-elles s'interrogent les salariés ? Trop souvent elles servent en premier lieu une poignée de personnes influentes (actionnaires, dirigeants, appuis importants...), pendant que les attentes des salariés et de l'opinion publique migrent dans une autre direction : davantage d'humanisme et d'éthique, assurer un rôle sociétal positif, agir pour le développement durable, en fait, servir davantage l'homme et son évolution. Si les entreprises ne réagissent pas, afin de réduire ce fossé qui se creuse entre elles et les salariés, ce n'est pas à une « montée de l'émotionnel » que l'on assistera mais à des situations nettement plus explosives.

## DÉSÉQUILIBRES ÉMOTIONNELS

S'il y a bien une névrose de l'entreprise à travers les excès du capitalisme financier et la sacralisation de la performance, il y a aussi des déséquilibres du côté des personnes. Dans un système ouvert où toutes les influences jouent un rôle, le salarié comme le manager a sa part de responsabilité.

## Crise de l'estime de soi

Certains individus arrivent dans l'entreprise avec un passé et un miroir au tain fragile. Il n'est pas rare de voir ainsi des spécialistes ès diplômes victimes d'une sous-estime de soi, due à des lacunes dans la construction de leur identité ou dans leur enracinement. La même cause peut également produire l'effet inverse, une surestime de soi qui consiste pour la personne à se convaincre d'une importance un peu artificielle et à essayer d'obtenir de son environnement qu'il adhère à cette perception fragile et la rassure sur son excellence, jusqu'au moment où la réalité vient démentir cette image et où tout s'écroule... Soumettant aux autres une demande affective ou manipulatrice de consolidation de ses croyances, la personne va tout faire pour obtenir qu'on lui renvoie l'image qu'elle s'est forgée d'elle-même et qu'elle veut voir confortée. Voilà qui ne saurait faire évoluer cette image, qu'elle soit au départ trop élogieuse ou trop négative.

S'il est important qu'un manager renvoie un feed-back positif à ses collaborateurs quand ils font des choses constructives, c'est parce qu'il leur permettra ainsi de réduire progressivement l'écart entre ce qu'ils aimeraient être et ce qu'ils sont. Cet ajustement ne peut être réalisé qu'avec l'aide d'autrui, jamais en solitaire. Dans nos expériences de vie, l'entourage, en nous donnant son avis sur nous-mêmes (mêlant du positif et du négatif), est un excellent miroir du réel qui nous empêche de nous réfugier derrière nos images favorites.

À cet égard, les expériences acquises auprès de personnes qui sont proches de la mort sont tout à fait significatives. Ainsi, Elisabeth Kübler-Ross, médecin d'origine suisse installée aux États-Unis qui s'est peu à peu consacrée à aider les mourants à « passer », explique à travers ses ouvrages qu'il y a deux choses qu'une personne se pardonne difficilement le moment venu, en regardant sa vie passée. La première, c'est de *n'avoir pas osé faire ce qu'elle aurait voulu et pu faire*, c'est-à-dire de n'avoir pas suivi ses aspirations et ses rêves. La seconde, c'est de *n'être pas devenue qui elle aurait pu être*, et d'avoir préféré le confort personnel ou la complaisance plutôt que de pousser plus avant ses possibilités. En somme, on se reprochera un jour d'avoir passé toute sa vie à tenter de construire quelque chose en évitant de s'appuyer sur deux piliers principaux qui font la force d'une vie : les *projets* qui tiennent le plus à cœur et la *personne* que l'on a envie de devenir.

Dans l'entreprise à présent ouverte à l'expression de l'individu, celui qui se trompe de voie ou se complaît dans la médiocrité développe une angoisse intérieure et une colère vis-à-vis de lui-même à la mesure de sa frustration. Et cet énervement, il l'exprimera d'une manière ou d'une autre, contre ses collègues, les clients, le management, le système... Il y a tant d'occasions dans la journée d'expulser la non-satisfaction de soi.

### **Feed-back régulateur**

C'est avec ces énergies contradictoires, que l'individu arrive chaque matin dans l'entreprise. Si celle-ci est *saine*, elle lui permettra de réguler les conflits qu'il ressent en lui donnant la possibilité de se mesurer à la réalité et aux résultats de son travail, négatifs ou positifs, et à comparer son vécu personnel et ses attentes à la perception qu'ont les autres de sa personne. Donner un feed-back direct et constructif est le plus précieux des cadeaux que l'on puisse faire à quelqu'un quand on dirige, à deux conditions : la première, que le feed-back soit conçu pour le bénéfice de la structure, et la seconde, qu'il soit juste, pour permettre à la personne de se voir mieux et de réajuster ce qu'elle s'imaginait par rapport à la réalité vécue par les autres. Un vrai feed-back permet à la personne de combler certaines faiblesses de son identité par la satisfaction d'agir plus juste la prochaine fois et de voir le résultat de son action. Donner une opinion sur un comportement n'est pas donner une opinion sur la personne ; le manager peut et doit avoir un profond respect pour la dignité de la personne dans la critique, même très claire, d'un comportement négatif : c'est l'esprit dans lequel il prononce la remarque, l'énergie qui passe à travers la régulation, qui déterminera l'efficacité du feed-back en manière d'apprentissage et de progression.

### **Peur contagieuse**

A contrario, l'entreprise qui *n'est pas saine* peut constituer un véritable terrain pour semer la terreur à loisir. Au pire, une seule personne peut détériorer complètement un climat en inhibant toutes les autres ; mais en général, ce jeu-là se joue à plusieurs, opposant d'un côté, ceux qui terrorisent et de l'autre, ceux qui acceptent d'être terrorisés. Absentes les attitudes de soutien, d'entraide, de prise de risque. Le virus de la peur se propage à tous les étages. Le manipulateur y trouve une résonance à sa propre angoisse qui se traduira chez l'autre par différentes manifestations

dont la plus fréquente est l'anxiété : peur de l'échec, crainte de ne pas être à la hauteur, insécurité et manque de repères font que l'on ne sait plus ni sur qui compter, ni surtout ce que l'on vaut. À cet égard, les entreprises les plus terribles sont celles où règne une courtoisie apparente, cachant la pire des agressivités ; fabuleux bouillon de culture que ces « paniers de crabes » dont le seul avantage est qu'ils apprennent à l'individu à repérer les manipulations, et partant à se défendre aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. Mais à ce jeu on finit par manipuler les autres, en imposant à autrui, pour se défendre, ce que l'on subit soi-même. L'anxiété devient vite stress et insomnies, doutes sur sa valeur et angoisses, ou plus grave, obsessions diverses : fixation positive ou négative sur quelqu'un, besoin démesuré de contrôle ou manie de la perfection pouvant dégénérer en souci absurde du détail et traduisant dans tous les cas une rigidité, une perte du respect d'autrui.

### Suradaptation

Autre cas d'émotion mal canalisée, la suradaptation : à force de faire exactement ce qu'on lui demande, d'agir comme le responsable, comme la structure et comme tout ce qui est modèle reconnu dans l'organisation, la personne se perd elle-même dans la soumission. Les exhortations de l'entreprise incitant chacun à s'adapter ne font que renforcer son comportement. Elle a beau se sentir par moment privilégiée par le système, elle se rassure au plus vite en se disant « Quand on travaille en entreprise, on n'a pas le choix, il faut accepter la donne telle qu'elle est ». Il y a pourtant une grande différence entre *travailler beaucoup* (qui épuise) et *simplifier* (qui donne du sens), et le bilan de fin d'année a un goût amer. La personne connaît alors un sentiment de profond découragement car pendant tout ce temps, elle ne s'est pas construite, elle n'a pas amélioré son image ni évolué. Quelque chose s'est passé qui n'a rien produit, parce que ce n'était qu'un jeu entre un partenaire qui donne la norme et un autre qui se suradapte par docilité, crainte ou parce qu'il ne trouve pas d'autres réponses possibles.

### Dépressions

Ce genre de dérive n'est rien en regard de l'épuisement-dépression du « cinglé du boulot » ou *workaholic* qui se donne tout entier à son travail, récoltant des gratifications qui s'amenuisent progressivement sans le

dissuader de continuer, jusqu'au jour où l'épuisement a raison de son acharnement. Bien d'autres signes de dépression guettent le salarié dans cette course à la performance : la peur d'être dépassé, celle de ne plus faire l'affaire ou de ne pas pouvoir tenir le rythme. De fait, les jeunes qui arrivent aujourd'hui dans l'entreprise disposent déjà d'une formation théorique et technique poussée et se sentent en mesure d'en remonter à leurs aînés. Dans de nombreuses entreprises la cohabitation des générations ne tourne pas à la collaboration mais à la compétition pour des positions de pouvoir. Tout manager peut se trouver un jour ou l'autre talonné par un plus jeune qui se verrait bien prendre sa place. Pourtant la croyance, dramatique, en une obsolescence toujours plus rapide de la compétence va à contre-courant des intérêts de l'entreprise, car la connaissance n'est rien sans l'expérience. On dit que l'on passe la première partie de sa vie à rassembler des informations, le milieu de sa vie à commencer à comprendre le monde, et c'est au moment où l'on devient capable d'en faire quelque chose de vraiment utile que l'on est mis à l'écart. Gageons que la démographie des années futures remettra davantage de sagesse dans les comportements, en obligeant toutes les générations à mieux travailler ensemble.

## **Fascination**

Chez certains l'anxiété ne se traduit pas par des peurs ou de la rigidité mentale mais par des engouements aussi soudains que surprenants. L'irrationnel s'offre ici la part du lion : la personne tombe en admiration béate devant une idée originale, un individu, un nouvel outil d'analyse ou encore une approche prometteuse. Elle lui consacre la grande majorité de ses pensées et l'investit de tous ses espoirs. Pour l'entourage, cette fascination est étrange et parfois elle inquiète. Mais la personne ne s'en rend pas compte, tout occupée qu'elle est à se concentrer sur sa nouvelle passion. L'entreprise n'est pas le seul théâtre de ces comportements excessifs, notre époque produisant à profusion des objets de fascination : les technologies les plus récentes, internet, la vitesse, le star-system, l'argent facile, les sports extrêmes et même la guerre retransmise en direct sur nos écrans. Pourquoi tant de fascination ? Parce que cela permet de se donner l'illusion de vivre intensément, en se mettant à la remorque d'une passion qui procure une identité d'emprunt et qui évite de se poser trop de questions personnelles.

## Résonances

La montée de l'émotion dans l'entreprise n'est pas un phénomène isolé, mais entre en résonance avec l'évolution des médias qui s'adressent de plus en plus à l'émotionnel. N'est vendeur que ce qui est frappant, sensationnel, original, imprévisible et bien sûr dramatique, non ce qui est constructif pour le développement de l'individu et sa compréhension du monde. S'ajoute à ce tumulte l'évolution de notre style de vie. Aujourd'hui, nous sommes branchés sur le monde entier, un mail exige de nous une réponse immédiate et les technologies transforment nos téléphones portables en annexes de bureau.

Si l'individu ne se ménage pas des sphères de prise de recul, loin du bruit et de la fureur extérieurs, où il puisse développer ses racines, sa structure, sa solidité, et cultiver le beau, l'harmonieux, le chaleureux, il finira par glisser dans un univers où il sera nourri exclusivement d'informations anxiogènes. Ne nous étonnons pas si les salariés parfois « explosent » dans les situations professionnelles particulièrement tendues. Arrive un moment où la moindre goutte d'eau fait déborder le vase. Ce n'est pas non plus un hasard si se raréfie la vraie créativité, celle qui jaillit d'une source intérieure. Aujourd'hui, la création se fait par réaction à un élément extérieur, rebondissant sur les événements ou les propos de l'entourage : elle est devenue le reflet du rythme de vie de l'organisation. Ainsi, l'entreprise qui vit dans l'agitation engendra des créations superficielles, mais jamais fondamentales.

Dans les années à venir, les personnes sentiront davantage le besoin de « débrancher » des sollicitations incessantes de la vie professionnelle. Prendre du recul, ne plus être joignable tout le temps, et s'organiser parfois des temps de « vacance » technologique – en laissant au repos ordinateur, téléphone portable, télévision et autres médias – n'est pas un scénario futuriste. La solidité personnelle est à ce prix.

Toutes autant qu'elles sont, ces turbulences montrent combien l'individu et l'entreprise traversent à notre époque une importante crise d'identité. Ne trouvant pas à portée de la main le renouvellement des idées et des valeurs qui leur permettrait de donner un réel sens à leur action, l'un comme l'autre continuent leur course en avant, sans trop réfléchir. Et ce stress de l'action engendre tous les déséquilibres.

À l'opposé des dirigeants qui jouent sur la peur en imposant des contraintes, ou sur l'espoir en faisant miroiter de multiples avantages, et

négligent la personne, le manager du futur assumera une double fonction : répondre au besoin de sens de l'individu en lui donnant des occasions de se dépasser pour des actions qui en valent la peine, et l'aider à construire son identité en lui permettant de se confronter au réel dans un climat sain. Là s'arrête son rôle, car il est clair que l'entreprise n'a pas à répondre à tous les besoins. La grande aventure humaine de la co-évolution suppose un pilotage subtil qui permette aux personnes d'évoluer jusqu'au moment où elles parviendront à croire en elles-mêmes par la seule confiance qu'elles auront développée, sans plus dépendre des opinions d'autrui.

### **Vers la co-crédation**

On ne se rend pas toujours compte de l'importance de développer en interne (dans les équipes) le même niveau de maturité que celui que l'on souhaite entretenir en externe (avec ses partenaires, ses clients, ses réseaux). Plus les frontières de l'entreprise deviennent perméables, plus cet ajustement est nécessaire. Les équipes se comportent avec les clients comme on se comporte à leur égard : un management autocratique et infantilisant, usant de la carotte et du bâton mais ne faisant pas progresser l'individu vers une maturité d'adulte, n'est efficace que si les relations entre les salariés et l'extérieur sont très contrôlées et codifiées par des procédures. Dès que l'entreprise aura besoin d'aller plus vite, de prendre des initiatives, de répondre à des imprévus ou de s'adapter, son système rigide l'handicamera, car les personnes n'auront pas dans ces situations nouvelles le niveau de maturité nécessaire.

Vivre en système ouvert implique nécessairement l'apprentissage de la co-crédation et l'acceptation de se confronter à soi-même : qui l'on est, ce que l'on veut faire et surtout ce que l'on est capable de faire aujourd'hui par rapport à cet idéal.

Le manager intuitif saisit chaque occasion pour évoluer, s'assumer, développer ses potentiels, dans un profond respect d'autrui et la reconnaissance de la contribution de chacun de ses collaborateurs. Il sait que se transformer intérieurement est beaucoup plus important que de cumuler de l'expérience. Il refuse les jeux, et son authenticité lui donne sa force. Dans la gestion des conflits et des différends, ce manager-là n'est pas toujours certain d'avoir raison, d'avoir vu juste, d'avoir agi avec l'impact – ou la tolérance – appropriés. Mais il veille à maintenir un niveau de confiance suffisant pour

que, même si ses arbitrages ne sont pas les meilleurs, la communication ne soit pas coupée. Il intervient avec transparence, explique ses opinions et les raisons de son action. Il écoute beaucoup aussi. En fait, son secret réside dans la confiance qu'il sait tisser entre lui et son équipe : quand cette confiance existe, il est toujours possible de trouver un terrain d'entente et de construire ensemble.

## L'INTUITION, UNE NOUVELLE FORCE

Plus le leader développe sa force intérieure, plus il s'expose aux réactions d'admiration et de jalousie. Admiration exagérée de ceux qui le placent sur un piédestal alors qu'il sait que cette image est pure projection et ne coïncide pas avec sa vraie personnalité. Jalousie de ceux qui ne supportent pas cette liberté qu'il s'est donnée et qui voudraient bien l'acquérir. Paradoxalement, c'est au moment où l'on a le plus besoin de l'approbation des autres que l'on se heurte à des réactions négatives, voire agressives. Et l'on se fragilise à guetter ces feed-back gratifiants, au lieu de se consolider en puisant à l'intérieur de soi. Délaisser l'image que les autres se font de nous-mêmes pour se juger à l'aune de nos propres valeurs, tel est le meilleur moyen de contrôler cette montée de l'émotionnel.

### Place à l'émotion intuitive

Pour développer cette force intérieure, si l'on ne veut pas suivre un gourou ni sombrer dans une quelconque dépendance, il faut être à la fois son propre guide et disciple, et prendre la décision d'écouter son intuition. Reste à distinguer celle-ci de l'élucubration. Curieusement, on sait qu'on a eu une intuition juste lorsqu'on a refusé de la suivre et qu'on en mesure les conséquences... Pour la développer, il faut donc accepter de se tromper, apprendre à reconnaître les signes qu'elle nous envoie et recommencer l'exercice inlassablement car, avec un peu d'expérience, on finit par savoir très précisément quand une véritable intuition nous habite. L'accès à l'intuition demande un certain silence et se ressource dans la solitude. Lorsque la cacophonie ambiante et le rythme de vie accéléré brouillent cette voix intérieure, on ne peut rien entendre. Le silence des grands sommets n'est pourtant pas nécessaire. À chacun de déterminer son lieu idéal – au travail, en voiture, dans la nature ou chez soi – pour ouvrir cette parenthèse de tranquillité et de solitude.

Il arrive un stade où l'on réussit à déceler cette intuition, à condition d'accepter de s'interroger sur ses pressentiments et de s'exercer à discerner le scénario futur des événements (« Le client que j'ai rencontré va-t-il ou non signer le contrat ? »). En somme, faire des paris avec soi-même, qui n'engagent que soi, sachant qu'il faudra ensuite en vérifier la justesse (« Le client a-t-il signé ? ») ou encore confronter sa propre intuition avec la vérité de l'autre (par exemple, lorsque l'on devine qu'une personne est furieuse contre une décision prise, aller la trouver pour savoir ce qu'il en est). Sans cet effort de confrontation avec la réalité, on risque de rester dans les illusions et de ne pas faire progresser ses capacités intuitives.

L'intuition permet d'entrer en parfaite sympathie avec l'environnement, de capter les sentiments, les pensées ou les événements en profondeur, au-delà des apparences. Mais elle ne peut s'exprimer en nous, sauf peut-être sous la forme d'élucubrations mentales ou de fantaisies pseudo-intuitives, sans l'ouverture du cœur, qui est le secret de l'écoute intérieure. Ouverture du cœur signifie ici moins générosité que capacité d'être à l'écoute et en paix avec soi-même. À l'extrême, le paranoïaque a une perception tellement aiguë des autres et de l'environnement qu'il peut par déduction logique deviner certains faits. Mais là n'est pas l'intuition, qui va de pair avec une personnalité équilibrée. Les personnes les plus intuitives sont souvent aussi les plus sensibles et donc les plus vulnérables, mais elles peuvent apprendre le recul et le détachement vis-à-vis de leurs perceptions et émotions personnelles, pour aller encore plus profondément capter la réalité.

À n'en pas douter, les séminaires enseigneront bientôt l'art de développer l'intuition, cette ressource rare et précieuse que nous avons perdue sous la pression de la logique triomphante et les effets d'une vie trépidante.

### **Limites de la logique rationnelle**

Certes, le rationalisme est la plus vénérée des « vaches sacrées » dans l'entreprise d'aujourd'hui, en Europe surtout et particulièrement en France. Une sorte de code de conduite tacite semble dire : « Nous sommes entre gens sérieux ici, soyons raisonnables, montrons notre professionnalisme et parlons chiffres. » Nombreuses sont les entreprises où un fait veut dire une donnée chiffrée. Parler de « perception du marché », de « sentiment », d'« intuition » ne relève pas du domaine des faits, mais de celui des opinions ou des impressions personnelles. Un fait est objectif, donc fiable. Une impression est subjective, donc à considérer avec précaution :

qui nous dit que la personne qui transmet ses impressions ne prend pas ses désirs pour la réalité et qu'elle n'en profite pas pour faire passer ses conclusions ? Le qualitatif et le subjectif offrent trop de chances de se tromper.

Pour ne pas prendre ce risque, de nombreuses entreprises s'en tiennent à leurs tableaux de bord, certes très détaillés, mais qui ne traduisent plus la réalité au plus près. Sans chiffres, mais en contact permanent avec les clients, on en sait souvent plus que d'autres sur l'évolution future de la demande du marché. Sans ratios, mais en prenant le téléphone une journée durant pour répondre aux clients, on en apprend davantage sur ce qui ne va pas chez soi qu'en faisant bien des audits compliqués.

Le monde est devenu tellement complexe qu'il y a un retour naturel vers la simplicité, vers ce qui est accessible à tous, vers ce qui se comprend facilement et vite. Le besoin se fait sentir d'équilibrer notre pensée logique et analytique par une autre forme de raisonnement qui permettrait de capter immédiatement et globalement une situation : une forme de pensée intuitive.

Nous n'avons pas à développer notre intuition, qui a toujours existé, mais plutôt à nous rouvrir à elle. La pensée rationnelle, cartésienne, logique ne date après tout que de quelques siècles ; l'intuition l'avait précédée depuis longtemps. Mais les révolutions scientifiques et industrielles ont relégué les outils subjectifs au second plan, au profit de l'analyse et du raisonnement objectif véritable.

Aujourd'hui, dans de nombreux domaines où la logique ne suffit plus, l'intuition se révèle aussi opérationnelle que l'approche mathématique. Mieux, elle permet d'appréhender la réalité dans toute sa complexité et ses ressorts intimes, là où la logique rationnelle offre davantage un modèle de cette réalité. D'ailleurs, les grands managers ou les grands financiers sont souvent aussi de grands intuitifs. Ils reconnaissent avoir fréquemment une vision ou un sentiment fort sur la décision à prendre, qu'ils vérifient ensuite par des approches quantitatives pointues.

L'idéal est en effet de combiner les deux approches, dans une « intuition outillée » : partir de ses visions et simultanément les vérifier par un aller-retour constant entre l'intuition pure et les faits, les perceptions des autres, les méthodes et les chiffres. À défaut d'être expert ès intuition, c'est la meilleure manière d'étayer sa conduite intuitive pour la protéger des distorsions de l'émotion : la sienne ou celle d'autrui.

Certaines distorsions de l'intuition sont en fait de simples projections. Elles viennent d'un désir violent de développer son emprise sur autrui. La personne cherche à imposer ses « intuitions » aux autres, en affirmant que ce qu'elle a perçu est vrai et qu'il faut donc se rallier à son point de vue. Il ne s'agit pas là d'une réelle intuition, mais plutôt d'un besoin de pouvoir, qui s'exprime par ce biais « invérifiable ». La véritable intuition va rarement de pair avec le besoin d'écraser les autres ou d'avoir raison à tout prix. Exprimer un besoin de pouvoir est en effet un signe de fermeture, alors que l'intuition n'est accessible qu'aux personnes profondément ouvertes.

D'autres distorsions ressemblent davantage à de l'intuition juste, mais ne viennent pas de l'ouverture de la personne. C'est par exemple l'intuition mentale des visionnaires et des médiums, qui permet de se projeter dans le passé ou dans le futur. Ces capacités de divination sont davantage liées au développement de ce que les yogis appellent le « troisième œil » qu'à une réceptivité profonde de la personne à sa guidance intérieure.

Les capacités de clairvoyance s'appuient sur un phénomène extérieur : elles permettent de « voir » quelque chose qui se trouve en dehors de soi. L'intuition, au contraire, est une forme de connaissance intérieure que l'on a en permanence en soi et qui ne dépend pas des phénomènes extérieurs. Elle est là, partie intégrante de notre champ de conscience, et plus ce champ est large, ouvert, sensible et confiant, plus elle peut s'y exprimer. L'intuition est un « signal faible » à l'intérieur de soi, qui n'est pas audible si l'on est crispé, anxieux ou pris dans les remous de son émotion personnelle.

L'intuition parle quand on a pris l'habitude de l'écouter, quand on lui fait confiance et qu'on accepte de faire de temps en temps ce silence qui permet de descendre en soi-même pour capter la vérité d'une situation au-delà des apparences. Elle relève de l'émotion profonde et donc d'une dimension du cœur dégagée de l'émotion émotionnelle.

### **Folklorisation de l'intuition**

Au-delà de la confusion courante entre intuition et clairvoyance, il existe deux grandes tendances de « folklorisation » de l'intuition.

La première s'observe chez les personnes qui ne parviennent pas à se libérer de l'emprise de leurs émotions. Au lieu d'essayer de grandir, de gagner en maturité et de devenir adultes, celles-là préfèrent se réfugier dans une sorte de surchauffé émotionnelle permanente qui leur donne la sensation de vivre intensément, alors que dans le fond elles sont éteintes.

Elles se construisent des histoires, s'inventent des perceptions ou des intuitions, ressentent des émotions de toutes sortes, y compris du ressentiment et des pulsions conflictuelles envers les autres, et ces mouvements d'agitation émotionnelle créés par l'imaginaire sont assimilés à tort aux manifestations d'une grande sensibilité. Souvent ces personnes vous disent qu'elles ressentent tout et qu'elles sont très intuitives. En fait, elles sont surtout déconnectées de la réalité et vivent dans le rêve.

La seconde tendance est la folklorisation des approches intuitives par certains mouvements *New Age*. L'intuition devient l'arme absolue, utilisée à tort et à travers pour justifier l'idée qu'on n'a plus besoin d'autodiscipline et de rigueur et que l'essentiel est de ressentir les choses. En suivant cette logique : « Si vous le sentez comme ça, c'est que c'est bon pour vous. » Poussée à l'extrême, cette tendance – partie d'une intuition juste sur le rééquilibrage nécessaire de notre société rationaliste – déstructure les personnes et leur fait perdre le contact avec la réalité.

En faisant croire que l'expression de l'émotionnel conduit à la connaissance de soi-même et au dialogue renoué avec ce qui se passe à l'intérieur de soi, ces deux tendances éloignent de l'intuition, qui ne peut parler que dans le silence intérieur, quand s'est apaisé le tumulte.

## Émotion profonde

Bien souvent les moments d'agitation émotionnelle sont assimilés – à tort – à des moments d'intensité. Comme dans l'amour fou, où sous le sentiment d'une vie intense, se cachent une passion exacerbée et un besoin affectif sans limite. En fait, une émotion profonde est mille fois plus enrichissante et créatrice qu'une émotion émotionnelle. Ainsi une œuvre d'art, même si son sens nous échappe, est comme une porte ouverte sur l'émotion profonde qui a guidé l'artiste dans son travail, un moment d'harmonie qu'il nous est donné de goûter. Rien d'étonnant donc à ce que l'on puisse être bouleversé par une musique ou un tableau : cette émotion trahit la nostalgie d'une richesse perdue, d'un monde de beauté ou d'harmonie auquel nous ne savons plus accéder. Profonde, l'émotion est source de vie, émotionnelle, elle est source de fatigue et de stress.

Aujourd'hui dans les entreprises, les salariés revendiquent le droit de s'exprimer et d'être respectés. Pour le manager, cela implique le devoir de gérer l'émotionnel et d'accepter l'émotion, car l'émotion c'est le cœur et le cœur donne accès à l'intuition, à la créativité, au courage, à la tolérance et

à l'humour. Si le cœur demeure fermé et fait place au tumulte émotionnel, l'élucubration et les projections vont se substituer à l'intuition, les manipulations au courage, l'agitation à la créativité, les phénomènes de bouc émissaire et de sectarisme à la tolérance et au travail d'équipe, et l'ironie va remplacer l'humour. Ainsi, plus l'entreprise choisit d'évoluer vers une structure en réseau ou un fonctionnement par projets, plus elle doit développer une maturité émotionnelle chez les personnes, afin de maintenir à la fois efficacité et ouverture.

### **Vers un meilleur équilibre**

Si un mythe devait caractériser notre époque c'est bien celui de la démesure : croyance en des ressources naturelles inépuisables, croyance en le pouvoir absolu de l'argent, croyance en la suprématie du rationnel. Or nous découvrons que les ressources sont limitées et que l'argent n'assure ni le développement durable, ni la motivation, ni le succès...

À cet égard la tragédie grecque est riche de récits où le héros embrasse la démesure, défie la loi des dieux et cherche à se placer au-dessus d'elle. Mais le cours des événements finit par lui être défavorable.

La démesure de l'homme moderne se manifeste dans la sacralisation à outrance de la technique et de l'argent, dans la toute-puissance des pays riches sur les pays pauvres, dans les phénomènes d'exclusion que créent nos sociétés avancées et dans l'oubli des lois les plus élémentaires du respect de l'homme et de la préservation de la nature.

Dans l'entreprise, le comble de la démesure est de vouloir mesurer le non-mesurable : la motivation des personnes, la culture d'entreprise, l'adhésion à un projet, l'influence du style de management sur les résultats... Sous prétexte qu'on a nommé un phénomène et qu'on lui a donné une équivalence quantitative, on croit l'avoir mieux compris. Si de bons tableaux de bord font effectivement progresser l'action, il est temps d'oser dire également que certaines réalités sont plus complexes. Le manager intuitif tend à ajouter le maximum de cordes à son arc pour appréhender son environnement le plus finement possible. Il devient un manager « multisensoriel » : écoute, observation, sensation, perception et bien sûr intuition.

Celui qui, refusant cette évolution, s'entête dans son ancienne façon de penser, se comporte alors comme ces personnages de la tragédie grecque. Mais le courroux des dieux, qui hier pouvait fort bien ne s'abattre que sur les générations futures pour sanctionner le non-respect de la loi, menace

désormais directement l'individu. Aujourd'hui, nous recevons le feed-back direct de nos actes dans l'année, voire dans les mois qui suivent l'action. Il serait illusoire de croire que ce phénomène de rétroaction rapide va nous épargner alors qu'il touche le marché, l'entreprise, les clients... Plus l'homme est coupé de lui-même, plus le feed-back le prend de court.

## **Apprivoiser l'émotionnel**

Pour le manager intuitif, la première étape vers une meilleure gestion de l'émotionnel consiste à quitter le déni ou les illusions de toute puissance afin de retrouver son équilibre, puis à aider son équipe à faire de même. Pour cela, il lui sera utile de s'entraîner à discerner la réalité, à prendre du recul, à trouver la juste mesure – dans les décisions, les projets, les délais, les réactions aux imprévus.

Désormais familiarisé avec le recul et le discernement, le manager intuitif devra ensuite recréer dans son quotidien des moments de silence intérieur, pendant lesquels il pourra se mettre à l'écoute de lui-même et des situations, et y voir plus clair.

La troisième étape consiste à faire sentir aux personnes les conséquences de leurs actes. Il s'agit de faire percevoir à chacune d'elles les effets de boucles négatives qui vont inévitablement se produire entre elles si chacune persiste à ne voir que son propre point de vue. Aucun manager ne peut gérer la montée de l'émotionnel dans une équipe dont les membres restent focalisés sur leurs conceptions personnelles et ne développent aucune conscience de l'interdépendance.

Enfin, le manager devra intervenir très vite en cas de dérapages : conflits interpersonnels, exclusion de certains membres de l'équipe, climat de critique, refus d'entraide ou de partage de l'information. Et ce d'autant plus vite que la structure sera flexible. Dans la pyramide, les choses peuvent se calmer d'elles-mêmes. Dans le réseau, le temps ne peut que contribuer à dégrader davantage l'équilibre, car la logique de fonctionnement est différente. Le réseau tolère un certain désordre, ou plutôt une certaine fluctuation par rapport à la position d'équilibre définie par les règles du jeu ; mais il ne doit en aucun cas dépasser la limite au-delà de laquelle la fluctuation en s'amplifiant deviendrait chaos. Chaque fois qu'une entreprise s'engage résolument vers une plus grande responsabilisation des personnes, elle doit réguler, le temps que l'apprentissage se fasse. Toute mutation organisationnelle lancée sans avoir au préalable établi ce principe de régulation sous

prétexte que « les personnes sont grandes, on ne va pas les assister », conduit vite au chaos et à la démotivation collective.

Dans une équipe, l'intervention du manager consiste à prendre à part les personnes concernées – parfois toutes ensemble, parfois l'une après l'autre – pour leur demander des explications sur la situation existante, leur rappeler les règles du jeu et obtenir d'elles un engagement sur quelques points concrets. Une simple promesse de « ne pas recommencer » ou de « faire tout son possible pour s'améliorer » ne suffit pas. Il faut des engagements sur des actions concrètes, vérifiables très vite (dans les jours ou les semaines qui suivent). La surchauffe émotionnelle et les conflits de personnes n'étant pas absents des sphères hiérarchiques, au plus haut niveau le dirigeant devra faire de même avec son équipe directe.

Bien sûr, le manager devra accepter que certaines personnes n'aient pas envie d'évoluer et que malgré le soutien apporté, elles n'améliorent pas leur comportement. On ne peut pas obliger une personne à faire ce qu'elle ne veut pas faire. « Ce n'est pas en tirant sur la tige de riz qu'on la fait pousser plus vite », dit un proverbe chinois.

C'est la leçon douloureuse qu'apprend le manager intuitif : en dépit de tous ses efforts pour aider les membres de son équipe à évoluer, dans certains cas et avec certaines personnes, il ne peut rien faire d'autre que constater leur refus de changer. Mais il a alors aussi le devoir, pour lui-même comme pour l'équipe en place, d'en tirer les conséquences. Fort heureusement la plupart des personnes apprécient d'être dirigées intelligemment, c'est-à-dire comme des personnes totales, et non comme des machines à produire, et en profitent pour se développer et construire leur vie.

Dans une structure ouverte, au lieu d'être simplement les jouets des événements, de la chance ou des autres, les individus ont la possibilité de se construire tels qu'ils le souhaitent. Sortir du carcan émotionnel permet d'apprendre à penser ce que l'on veut créer, car *on crée ce que l'on pense*. Celui qui estime que succès professionnel et vie privée ne peuvent faire bon ménage, est assuré de se trouver confronté à un choix douloureux. Nous sommes plus libres que nous l'imaginons, mais nous préférons les difficultés au bonheur, qui nous effraie comme une terre vierge à découvrir. Avec nos malheurs, nous restons en territoire familier, tandis que nous associons bonheur et plénitude à des instants de grâce éphémères. Comment imaginer un bonheur durable ? Nous dressons inconsciemment des obstacles sur notre route, assurés ainsi de retomber en terrain connu. Si notre vie ne prend pas le cours souhaité, si nous

traversons des périodes d'échec, interrogeons-nous plutôt sur nos croyances : argent, succès, pouvoir, relations hommes-femmes et surtout... croyances sur nous-mêmes et notre propre valeur, qui sont sans conteste les plus difficiles à déraciner.

Dans ce débat sur la montée de l'irrationnel dans l'entreprise, il ne s'agit pas de se demander s'il faut introduire les tarots ou le jeu de go comme techniques de management ou mettre l'astrologie au service du recrutement. L'entrée de l'émotion et de l'intuition dans l'entreprise est un mouvement de fond qui, s'il est bien géré, portera l'individu vers une réunification de lui-même. Difficile est la tâche du manager qui doit créer les conditions propices à la maturité et à l'équilibre de chacun, plutôt que de passer son temps à gérer des conflits dans un climat émotionnel exacerbé.

L'émergence du manager intuitif et sensible repose sur le constat que le rationalisme ne suffit plus à traduire au mieux les situations que nous vivons, surtout dans les activités de service. Qui dit métiers de plus en plus relationnels, reposant sur la qualité d'écoute des salariés et leur capacité à innover – donc sur leur motivation – dit aussi entreprise plus ouverte et moins mécaniste.

Le leader d'équipe devra posséder des qualités de « multiperception », de discernement, de nuance dans son jugement et sans doute également des qualités de cœur, puisqu'aussi bien l'intuition relève de la réceptivité et de l'empathie.

Depuis des générations, notre éducation, puis l'entreprise, nous ont conditionnés à faire l'inverse, en privilégiant et valorisant l'action : parler, décider, agir, marquer la réalité de son empreinte. Les phrases de ralliement étaient davantage « Je suis ce que je fais » ou « J'agis, donc je deviens quelqu'un », plutôt que « Dis-moi ce que tu ressens en profondeur ».

Aujourd'hui, notre monde complexe et agité, ainsi que les exigences des salariés et des marchés, nous appellent à renverser le mouvement : non plus agir uniquement, mais se mettre en état de réceptivité ; non plus décider de manière binaire, mais écouter ses intuitions ; non plus analyser rationnellement, mais percevoir une situation dans son ensemble. Car la « boussole » qui nous guidera demain ne se trouvera pas dans les repères extérieurs mais bien en nous-même.

Nous n'y sommes pas tous prêts. Vaste programme en effet que de concilier le droit à l'émotion et à l'intuition, et le devoir de gérer l'émotionnel. De son succès dépend pourtant le passage du manager rationnel au manager intuitif.

---

## CRÉER DES CONSENSUS

**L'**image traditionnelle du manager est celle d'un homme d'action, qui par essence sait prendre des décisions. Longtemps, bien décider a été considéré comme un trait de caractère, une qualité rare dont pouvaient se prévaloir quelques heureux élus.

C'est seulement depuis une cinquantaine d'années que la prise de décision a cessé d'être un art pour devenir une science à part entière, faisant intervenir des méthodes rationnelles, telles que les modèles mathématiques, désormais accessibles à tous. En 1958, Kepner et Trégoë conçoivent aux États-Unis les premières formations à la prise de décision et se rendent célèbres par leurs matrices. Les décennies suivantes voient triompher les théories scientifiques de l'Américain Herbert Simon qui aurait été, semble-t-il, le premier à utiliser l'expression « Science de la décision » en 1959, et qui a reçu le prix Nobel de sciences économiques en 1978 pour ses travaux sur les mécanismes de prise de décision et leurs facteurs de blocage. Dans les années 60, Simon avait déjà développé le concept de *rationalité limitée* : chaque individu a une façon personnelle de fonctionner et de penser, un scénario de pensée répétitif dont il ne sort pas ; quels que soient le problème posé et les outils mis à sa disposition, il retombe dans son « pré carré » par un mécanisme de défense naturel qui l'empêche de s'ouvrir à d'autres perspectives.

Les années 80 vont faire l'apprentissage de la complexité. Peu à peu s'effondrent les certitudes, car plus rien n'est prévisible. Le nouveau défi est de taille : comment créer des modèles permettant de prévoir l'imprévisible ? Les variables à considérer se multiplient au point que la tentation est grande de revenir à la conception première : tout compte fait, la prise de décision ne serait-elle pas réellement un talent inné ? Le décideur n'a parfois pas d'autre choix que de recourir à son intuition et à son sens des marchés pour se repérer dans le foisonnement des critères.

Les années 90 voient l'émergence d'une pensée plus audacieuse encore : l'approche holistique. Dans le prolongement de la pensée systémique, en s'appuyant sur les découvertes récentes de la science telles que les ont présentées au grand public Ilya Prigogine, David Bohm, Fritjof Capra et Ervin Laszlo<sup>1</sup>, cette approche postule que tout est interconnecté. À défaut de maîtriser la complexité, adopter une démarche globale permet de l'appréhender. De même que ma façon de jeter un papier dans la rue peut affecter l'environnement de la planète ou qu'une particule de matière au niveau élémentaire se révèle à l'observateur dès lors que celui-ci cherche à le mesurer, mes décisions influencent la pensée de mon entourage et impliquent l'ensemble de la structure à laquelle je suis rattaché.

Plus on prend de la hauteur, plus on discerne les interconnexions entre les choses, et plus on s'aperçoit que tout est lié. Ainsi l'aigle qui plane très haut voit la totalité d'une situation, et perçoit en même temps tous les mouvements des êtres vivants qui se déplacent à la surface de la Terre, leur passé immédiat et leur futur proche. À la différence du ver de terre, qui voit seulement le présent devant lui : le sol sur lequel il se traîne et la brindille qui lui fait obstacle. Pour le manager, tout l'enjeu de l'approche holistique consiste à quitter la myopie du ver de terre pour adopter la vision de l'aigle, qui embrasse l'ensemble du paysage tout en repérant les détails, et qui accède à la fois au futur par l'ampleur de son point de vue et à l'ici et maintenant quand il décide de foncer sur sa proie.

## NOUVELLES DONNES

La prise de décision dans l'entreprise présente aujourd'hui trois caractéristiques. D'abord les décisions ne sont plus le fait d'une poignée d'experts à certains moments précis de l'année ; le mouvement va vers une myriade de petites décisions réparties sur de nombreux intervenants dans la structure. Cette balkanisation de la prise de décision s'explique par la confluence de plusieurs tendances : aplatissement de la pyramide, augmentation du nombre des projets, participation accrue du personnel, large circulation de l'information... Elle suppose que le manager, en pilote averti, diffuse dans l'entreprise la capacité de bien penser, l'aptitude au discernement et le sens de la décision nuancée pour éviter le piège de la

---

1. Voir également K. Wilber, H. Reeves...

navigation à vue. Car de multiples décisions mineures de moyens – donc tactiques – peuvent quelquefois engager résolument l'entreprise dans une direction stratégique sans possibilité de marche arrière.

Les systèmes de prise de décision efficaces dans la durée sont aussi clairs et explicites. À l'opposé des manœuvres d'antichambre et des atmosphères florentines où tout se décidait en coulisses, cette publication des règles du jeu, cette transparence va à l'encontre du désir de pouvoir individuel masqué par un flou artistique. Plus on communique sur ses méthodes, plus on doit rendre des comptes quand les actions diffèrent du discours. Tôt ou tard, l'ambiguïté se paie de conflits : pour être respectés dans l'entreprise, les processus doivent être connus de tous.

Enfin, on constate l'impuissance relative des méthodes d'inspiration scientifique face aux problèmes non structurés, non linéaires et complexes. L'espoir de concevoir un jour des outils de décision puissants et infaillibles qui prendraient le relais de la pensée humaine se révèle irréaliste : les faits nous obligent à être plus humbles et à nous contenter d'outils d'aide à la décision. Rien ne saurait décider à la place de l'homme.

Nous avons beau essayer de conjurer le sort en formant dans l'entreprise tous les salariés à la même méthode de définition de problème, les événements se chargent bien souvent de nous rappeler les limites des modèles face à la complexité des problèmes. Même l'arbre de décision traditionnel, en dépit de son succès dans l'analyse de problème, notamment l'amélioration de la qualité, trouve lui aussi ses limites, parce qu'il repose sur une logique de cause à effet, et qu'il existe d'autres logiques.

Jamais nous n'avons disposé d'autant d'informations sur notre fonctionnement, sur la société, les marchés, les produits. D'innombrables bases de données sont accessibles aux quatre coins du monde. L'obsession avec laquelle nous auscultons ces données quantitatives et rationnelles laisse précisément accroire qu'en nous existe un doute, même inconscient, quant à notre capacité de maîtriser le futur. Inquiets devant cette formidable machine que nous avons déclenchée en mettant l'intelligence humaine au service du progrès scientifique et technique, nous cherchons une réassurance dans ce déploiement frénétique d'instrumentalité quantitative à l'appui de nos décisions. Comment ne pas s'interroger sur la faiblesse des buts, la chute du sens que vient de toute évidence compenser l'extrême sophistication des moyens techniques ? Ce n'est pas un hasard si renaît, au-delà de l'individu-calculatrice, la personne à part entière, logique et émotionnelle à la fois.

## Affinements

En parallèle des méthodes rationnelles et scientifiques, l'affinement psychologique de la décision explore la diversité des façons de décider : les freins et les motivations de la personne, les cohérences et les incohérences, la part de projection personnelle et d'aveuglement (chez l'individu qui croit sentir ce qu'il faut décider), la prédominance d'une fonction du cerveau sur une autre, la « carte mentale » de chacun... Derrière ces recherches se trouve bien sûr la croyance que la prise de conscience par la personne de facteurs subjectifs à canaliser ou à compenser améliorera la qualité de sa prise de décision.

En complément, on s'interroge aujourd'hui sur le double rôle de l'émotion, moteur et frein dans la prise de décision. On savait déjà la force du désir, la clarté des objectifs et la volonté de réussir essentielles au succès. Mais on découvre qu'une bonne prise de décision a comme autre préalable la définition d'un but juste – ni châteaux en Espagne, ni ras des pâquerettes – et d'un bon timing, ni trop tôt ni trop tard. La vision du but ressort de l'intellect et de l'intention, elle est l'inspiration, l'idéal qui nous attire ; le timing relève d'un sens de la terre, comme le paysan sent les saisons. Pour conjuguer ces deux qualités, il est essentiel de coller à la réalité, sous peine de se laisser décourager par des plans ambitieux qui ne marchent jamais, et de casser son désir en abaissant son but. Quelle pauvreté que de viser les pertes minimales au lieu de tendre vers son idéal ! Ce dérèglement du niveau juste, dans la manière d'apprécier ce que l'on est capable de franchir et dans quel délai, est symptomatique d'un dérèglement de l'émotion.

Nous n'avons pas appris à bien penser tout en avançant dans l'incertitude. En proie à l'émotionnel, la personne bascule dans l'inertie, la temporisation anxieuse, ou à l'inverse tend à sur-réagir en se jetant dans l'action à corps perdu, non parce qu'elle tient une idée intéressante ou que sa solution est la meilleure, mais parce qu'elle cherche surtout à éviter l'angoisse que lui procureraient l'attente, l'analyse, le temps de maturation avant la décision. L'émotionnel mal contrôlé peut aussi dériver vers l'hypervigilance, quand l'analyse des données devient une idée fixe et que l'on vérifie cent fois les statistiques, pesant toujours le pour et le contre, combattant la peur de l'erreur par une illusion de professionnalisme. En effet, plus on s'éloigne de son idéal et de ses désirs profonds, plus le système de prise de décision est perturbé. On passe ainsi alternativement

de l'inhibition à la fuite en avant, en finissant par perdre le sens de la décision juste. Or décider pour sa vie, faire avancer les choses est la santé de l'homme moderne.

La personne équilibrée, qui gravite dans un métier qu'elle connaît – car compétence et expérience comptent beaucoup dans la capacité de prendre de bonnes décisions –, aura toutes les chances de pouvoir utiliser au mieux les instruments dont elle dispose. Nombre de formations à la prise de décision insistent sur ces deux plans : rendre ses outils plus fiables et adaptés à son cas (inutile de réclamer une Rolls pour traverser la rue ou un logiciel perfectionné pour faire une addition), et surtout identifier ce qui pourrait améliorer le processus de décision : un simple réglage ne serait-il pas le bienvenu ?

De fait, l'entreprise d'aujourd'hui se penche avec un intérêt renouvelé sur la qualité de la pensée et les processus de prise de décision. On s'aperçoit d'une part que décider seul à partir de son unique point de vue (ou de l'avis des personnes qui nous ressemblent) représente un risque majeur, et d'autre part que les personnes ne se sentent pas concernées quand la décision leur est imposée d'en haut. La notion de pouvoir commence à changer de visage : l'action à court terme atteint ses limites, la stratégie revient en force, de nouvelles voies sont explorées. Et l'on parle de *consensus*, sans trop savoir de quoi il s'agit, ni ce que cela implique.

### **Dilution du pouvoir**

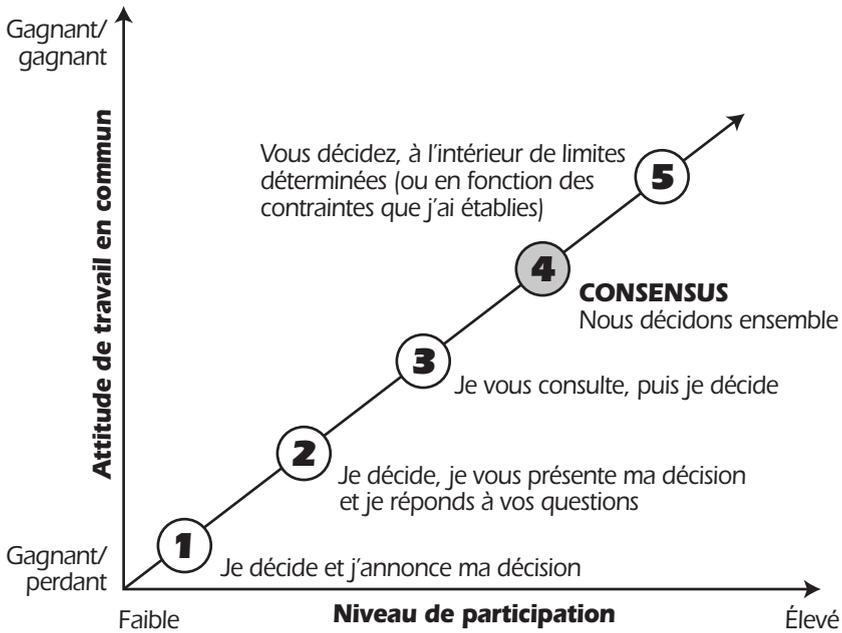
Le consensus n'est pourtant pas la panacée. Nombre de managers sont même allergiques à cette seule idée, et la plupart de ceux qui s'y sont essayés en reviennent. Mis en avant pendant quelques années dans les entreprises riches, dynamiques, qui pouvaient se permettre d'explorer de nouvelles formes de management sans trop de précautions ni de préparation des personnes, le consensus – comme son frère jumeau le travail en sous-groupes – est devenu la bête noire des managers. Consensus mou, dilution du pouvoir ou perte de temps, il n'a pas laissé dans les esprits un souvenir à la hauteur de l'enthousiasme soulevé par la participation et les réseaux, faute probablement d'avoir compris ce qu'est le vrai consensus et comment il fonctionne. En le confondant avec « discuter de tout avec tout le monde » et « toujours décider à plusieurs sur tous les sujets du quotidien », on ne pouvait qu'alourdir le système de décision et décourager chacun de l'efficacité des méthodes participatives.

Quoi qu'il en soit, il paraît difficile d'enterrer ce fameux consensus mais il est peut-être temps de réviser notre point de vue. Si nous avons eu raison de délaissier les consensus mous et les pertes de temps colossales dus à des fonctionnements participatifs non canalisés, il nous reste aujourd'hui à donner au consensus un cadre méthodologique bien précis afin de pouvoir tirer parti de tous ses avantages sans perdre de vue l'esprit qui fait sa raison d'être.

### **Consensus, mode d'emploi**

Les personnes ont envie de s'impliquer davantage, d'être considérées comme parties prenantes dans les prises de décision. En outre, les problèmes sont devenus si complexes qu'on ne peut plus se passer d'écouter les avis des autres, surtout de ceux qui auront à appliquer la décision au quotidien et qui voient souvent les situations avec des données de départ et des perspectives différentes. Même claironnée dans l'entreprise, la meilleure décision restera mauvaise si elle n'est pas appliquée. Ce souci de la mise en œuvre et le temps que prend celle-ci participent donc à la qualité de la prise de décision. Le consensus développe une intelligence de l'action : une fois seul dans sa responsabilité et sa compétence, chacun sera capable de choisir et d'analyser avec la même cohérence que les autres membres de l'équipe parce qu'il aura participé au processus qui a débouché sur la décision finale. Il pourra ainsi ajuster ses décisions aux conditions spécifiques du terrain sans besoin de convoquer de nouveau le comité pour les réviser. Les systèmes complexes ont souligné l'importance du « processus d'intégration » qui permet de développer, à partir de tous les éléments d'une situation, un degré de compréhension plus élevé, à la différence des fonctions d'analyse et de déduction que privilégient les systèmes linéaires.

« Consensus » est un mot chargé, qu'il convient d'utiliser à bon escient, sans le généraliser en l'appliquant à toutes les formes de participation des salariés aux décisions. Relativement élaborée et précise, cette méthode amène un groupe à décider ensemble en s'accordant sur des mini-consensus qui progressivement deviennent un grand consensus. Dans la prise de décision se distinguent en fait plusieurs niveaux, comme le montre le schéma utilisé par Michael Doyle, consultant international basé à San Francisco et grand connaisseur du *consensus-building*, c'est-à-dire de l'art de construire des consensus en équipe (schéma 8).



Source : Schéma du consensus, d'après Michael Doyle.

### Schéma 8 – Le consensus dans la prise de décision

De la décision autocratique (niveau 1) au partenariat (niveau 5), la relation évolue de gagnant-perdant à gagnant-gagnant. L'échelon le plus simple, le plus élémentaire n'appelle aucun commentaire : *je décide seul et j'annonce ma décision*. On peut lui ajouter une dose d'ouverture et de communication pour atteindre un deuxième échelon : *je décide et je prends le temps d'explicitier ma décision*. Le troisième échelon repose sur l'interaction des opinions : *je consulte mes collaborateurs* et je suis sensible à leurs points de vue, mais au terme de cet échange la décision me revient. Nombre d'entreprises dites participatives en sont là : elles appellent consensus ce qui n'est que consultation. Dans sa forme perverse, ce système relève de la pure formalité, le dirigeant se contentant de faire cautionner par un rapide tour de table une opinion déjà arrêtée. Le quatrième échelon est le consensus : *nous décidons ensemble*, c'est-à-dire que nous allons construire notre solution sur mesure, et je n'ai pas une solution a priori meilleure que celle que nous construirons ensemble. Ce n'est pas un compromis, ni la recherche du plus petit dénominateur

commun (nivellement par le bas), encore moins un vote à la majorité. Au-delà du consensus se trouve un cinquième échelon, qui représente l'inverse du premier – la plus complète autonomie, la relation de partenariat : *chacun de vous décide* dans son domaine, et informe de ses décisions l'ensemble de l'équipe et moi-même.

Cette échelle n'est pas figée. Il n'est pas exclu de redescendre pour certaines décisions à des niveaux plus centralisés, en 2 ou en 1. C'est tout le problème des entreprises qui opèrent par exemple des fusions ou acquisitions alors qu'elles sont lancées dans un mouvement participatif : les managers pensent disposer d'une autonomie totale et apprennent soudain, quelquefois par la presse, que leur patron a pris seul une décision stratégique majeure pour l'avenir de l'entreprise. Les pratiques sont alors en totale contradiction avec le discours ; ils se sentent bafoués. Ce qui était acceptable voici vingt ans, au nom de l'autorité suprême du chef, ne l'est plus aujourd'hui, à l'heure de la participation des salariés et du pouvoir des faits. S'il est normal que toutes les décisions ne relèvent pas de la même catégorie et que pour certaines, un niveau de secret soit nécessaire, les changements aléatoires de règles du jeu ne sont plus tolérés.

### **Les règles du jeu consensuel**

Le consensus n'est pas un état que l'on atteint une fois pour toutes, mais un processus interactif qui vit : une dynamique, un courant qu'on ne saurait figer. Chaque personne va devoir y mettre du sien, d'abord pour créer le consensus, puis pour le faire vivre. Il ne se trouvera donc pas de participant pour rester muet, pour critiquer la décision prise dès la sortie de la réunion. Sur la pirogue, chacun doit embarquer dans de bonnes dispositions et pagayer en cadence avec l'envie d'avancer jusqu'au cap que l'on s'est fixé. Si quelques-uns pagaient à contre-courant ou gardent leur pagaie levée, la pirogue ne peut que partir à la dérive.

Le consensus se construit par étapes : inutile de se presser. Le temps consacré à sa construction sera autant de temps gagné sur l'application de la décision, car tous auront été mêlés au processus : ils auront eu le loisir de donner leur avis comme de connaître celui des autres et de comprendre le sens de la décision finale puisqu'ils l'auraient construite eux-mêmes avec les autres. Il serait abusif de parler de consensus tout en pressant les acteurs par des délais trop courts, à peine suffisants pour ratifier une décision autocratique. Si le jeu n'est pas clairement défini, comme c'est

souvent le cas, la frustration est générale. Le consensus sur une question stratégique majeure – arrêt d'un produit ou d'une activité, développement, changement de rôles dans l'équipe de direction... – se construit avec patience à partir d'une myriade de mini-consensus.

Le consensus dont il est question ici n'est pas examiné dans les trois acceptions classiques du terme<sup>1</sup>, souvent employées dans le cadre politique et à l'échelle nationale ou internationale : celle d'« adhésion large à un principe reconnu par les hommes » (la démocratie, les droits de l'homme...); celle de « rassemblement autour d'un grand projet » (envoyer des hommes sur la Lune, construire l'Europe, défendre son territoire...), fréquente en période de crise lorsque la pression des événements fait naître le besoin de se souder pour ou contre quelqu'un ou quelque chose ; celle enfin de « dialogue », par opposition à l'affrontement (droite-gauche, patron-ouvrier...). Ce type de consensus est le plus souvent évoqué avec ironie pour décrire un compromis ou un consensus mou, et souligner que l'absence de leadership ou de contre-pouvoir peut conduire à l'enlèvement de l'entreprise ou de la société.

Le consensus dans l'entreprise est une méthode de prise de décision pour petites unités d'une vingtaine de personnes. Pour une société de deux mille salariés, qui souhaiterait faire appel au consensus pour améliorer sa vision stratégique pour les dix prochaines années par exemple, l'entreprise devra être divisée en une série de sous-groupes, chacun n'excédant pas les capacités d'un animateur. Et le travail progresse en accordéon dans le temps, avec une alternance de temps de synthèse et de temps de travail en sous-groupes<sup>2</sup>.

Selon Michael Doyle, la *vraie décision au consensus* dans les entreprises se caractérise par quatre facteurs :

- À l'issue des discussions toutes les personnes comprennent la décision adoptée.
- Elles acceptent de l'appliquer (ou au pire s'engagent à ne pas la saboter), et cela pour un temps déterminé.
- Cette décision ne choque pas leurs valeurs morales.
- Chaque personne est satisfaite de la manière dont elle a été traitée au cours des discussions et du processus dans son ensemble, même si ses idées n'ont pas toutes été retenues au final.

1. Voir bibliographie T. Ferenczi.

2. Voir les méthodes de M. Doyle dans le chapitre 3 : « Construire une vision inspiratrice ».

Cela signifie que l'on est d'accord pour évoluer au cours du processus, pour changer d'avis, pour être « modifié » par le point de vue de l'autre, si ce point de vue est meilleur. À l'opposé du manipulateur, le manager doit instaurer un climat sécurisant de respect des idées d'autrui (même les plus folles), des peurs, des résistances, des divergences. Michael Doyle insiste : c'est le plus gradé qui peut le plus facilement donner le ton, et sur ses épaules repose en grande partie le succès ou l'échec du consensus. Si, quand il entre dans la salle, tout le monde se tait, l'atmosphère n'est pas précisément propice au consensus. À lui de développer des qualités d'écoute, d'ouverture, de curiosité pour les avis contraires ; à lui aussi de laisser les autres s'exprimer et de faire progresser la discussion, avec cette fermeté douce qui permet de poursuivre le processus, en prenant en compte chaque apport et en soutenant par exemple celui qui a changé d'avis pour qu'il n'ait pas l'impression d'avoir retourné sa veste.

## LA PRATIQUE DU CONSENSUS

Avant d'être une pratique, le consensus est un état d'esprit qui admet que les processus interactifs sont plus riches et plus efficaces que les décisions unilatérales. Il repose sur l'intuition forte qu'une méthode de travail qui ne développe pas l'apprentissage individuel et collectif n'est pas adaptée au XXI<sup>e</sup> siècle. Ne sont pas bons les processus de prise de décision au cours desquels les participants ne changent pas d'avis et n'évoluent pas dans leurs idées, car il n'y a pas d'enrichissement mutuel ni surtout d'apprentissage. Aucune solution collective meilleure que les idées que l'on avait en tête avant d'entrer en réunion n'a fait surface : la créativité s'est trouvée annihilée par la pression de conformité aux idées du chef ou par l'envie démesurée de quelques-uns d'imposer leurs opinions et de prendre le pouvoir sur les autres.

Pour le dirigeant, la pratique du consensus est un excellent moyen d'aider son entreprise à savoir apprendre et à développer une véritable intelligence collective. Partout les échanges commerciaux et la création de valeur dans les entreprises sont voués à se nourrir d'une matière première essentielle : l'information, et la connaissance qui découle du traitement intelligent de cette information. Autant dire qu'après le *hardware* et le *software*, c'est bientôt le *humanware* qui va retenir toute l'attention des entreprises en quête de performance. Il semble difficile d'obtenir le meilleur du *humanware* si le

*software* (méthodes et modèles de pensée en vigueur dans l'entreprise) et le *hardware* (structures en place et technologies utilisées) datent de plusieurs décennies, voire davantage. Seules peuvent encore se permettre de « fonctionner comme avant » les entreprises non soumises à la concurrence internationale et celles qui vivent sur des marchés protégés. Et à l'évidence elles sont de plus en plus rares à bénéficier de cette exception.

La pratique du consensus est un *software* qui permet de déployer le meilleur de l'*humanware* parce qu'il donne accès à une « troisième voie », entre l'opinion du dirigeant qui décide et celle de l'exécutant chargé d'appliquer la décision.

Cette troisième voie est la seule issue pour progresser lorsque deux points de vue s'affrontent et que chacun refuse d'en démordre. Là réside la différence entre la confrontation, qui se termine par la soumission du plus faible aux idées du plus fort, et la co-création, dans laquelle on produit ensemble une solution nouvelle, meilleure parce qu'elle est acceptable et profondément acceptée par les deux parties.

## Dialogue socratique

Le consensus tire sa puissance de l'échange interactif et de l'acceptation que l'une des parties en présence n'est pas seule détentrice de la vérité et n'a donc pas davantage raison qu'une autre a priori.

On mesure la force de cette philosophie si l'on sait qu'un grand scientifique comme David Bohm a choisi le « dialogue » pour faire progresser sa pensée avec ses auditeurs, lors des séminaires qu'il animait sur la science. Il écrivait en 1985 à propos de cette méthode du dialogue : « Ainsi s'établit peu à peu un nouvel esprit fondé sur le développement d'une signification commune, que le processus de dialogue construit tout en le transformant constamment. Les gens ne sont plus a priori en opposition, on ne peut pas dire non plus qu'ils soient en interaction, mais plutôt, ils participent à cette mise en commun d'un sens qui peut évoluer et se transforme sans cesse (...). Le groupe s'engage alors dans une relation dynamique nouvelle d'où personne n'est exclu, ni aucun sujet particulier<sup>1</sup>. » Dans le même esprit, « Le consensus est une forme très élaborée de dialogue socratique », déclare Michael Doyle, qui parle d'expérience<sup>2</sup>. « Tout d'abord, le consen-

1. Voir bibliographie D. Bohm, *La Danse de l'esprit*, p. 219.

2. Propos recueillis par l'auteur auprès de Michael Doyle.

sus incite les personnes à regarder leur structure de pensée, leur logique, et à se demander si cette forme de raisonnement est adaptée ou non à la situation présente. Ensuite, la pratique du consensus permet de découvrir de nouvelles solutions, de nouvelles manières de voir et d'agir. Enfin, il permet d'instaurer un dialogue créatif entre l'ancien et le nouveau, entre le *statu quo* et l'apprentissage collectif. »

Pour faciliter la traduction de cette philosophie dans les faits, il existe bien sûr tout un ensemble de techniques. « Mais aucune technique ne sera puissante sans la philosophie qui la soutient, affirme Michael Doyle. Un responsable ne sera doué pour les techniques de consensus et efficace dans leur utilisation que s'il croit en l'intelligence des personnes et leur capacité d'apporter des solutions. »

## Décisions au consensus

Dans la pratique, comment se déroulent les prises de décision courantes au consensus ? Michael Doyle suggère de respecter trois étapes principales.

- La première consiste à *s'accorder sur le comment*. On parle « méthode » au début de la réunion, et ensuite seulement, de « contenu » : le jeu n'en sera que facilité. Il s'agit donc d'arrêter une façon de procéder, un délai et un plan précis pour le déroulement du processus. Par exemple, pour une réunion dont le but est de décider une meilleure organisation du service client avec toutes les personnes concernées, on pourrait imaginer le déroulement suivant<sup>1</sup> :
  1. Tour de table pour recueillir les différentes perceptions du problème (trente minutes).
  2. Discussion à bâtons rompus pour élargir le cadre, examiner les aspects qui n'avaient pas été mis en lumière jusqu'à présent et mieux cerner la définition du problème (vingt minutes).
  3. Recadrage des priorités pour délimiter le champ sur lequel on va concentrer ses efforts : chacun sélectionne ses 5 priorités et l'on procède à une mise en commun suivie d'une décision collective (quinze minutes).

---

1. Les méthodes varient bien sûr selon la nature des thèmes traités et leur importance. L'ouvrage de M. Doyle, *Réunions, mode d'emploi*, les décrit avec précision.

4. Choix des critères d'évaluation des solutions : discussion avec vote final sur les critères les plus importants (quinze minutes).
  5. Recherche des éléments constitutifs du problème ainsi délimité : causes, conséquences, liens, interactions, etc., cette fois en sous-groupes de trois (dix minutes).
- ... Et ainsi de suite.

On décide à l'avance du déroulement du processus, des règles du jeu à respecter par tous, des méthodes à utiliser à chaque étape et du temps à impartir. Il est conseillé d'inscrire ces décisions sur un paperboard visible par tous, avec en face de chacune des phases du déroulement la méthode choisie et le temps alloué. Tout au long du processus, on utilisera constamment des paperboards ou même des « murs de papier » pour noter les apports de chacun, s'assurer que tous les avis ont été pris en compte et favoriser les sélections. Il est plus facile de se mettre d'accord en regardant ensemble un même visuel plutôt qu'en argumentant dans l'abstrait sur des idées.

- Une fois le *comment* arrêté ensemble, on passe à la deuxième étape : vérifier l'accord des participants sur le *système de recours* qui sera adopté si le consensus ne fonctionne pas – vote à la majorité ou décision unilatérale du responsable hiérarchique par exemple. Ce n'est pas une menace, mais une stimulation encourageant les personnes à se montrer immédiatement constructives.
- Une fois obtenu ce feu vert, la troisième étape consiste à *s'accorder sur le fond*, en reprenant chaque phase du déroulement et en respectant les méthodes que l'on s'est fixées pour la progression jusqu'à la décision collective finale.

Si le consensus ne fonctionne pas à l'un ou l'autre des stades de la discussion, on revient au stade précédent, ou même en amont : c'est peut-être que la méthode avait été mal choisie, ou que le consensus sur les règles du jeu s'est avéré trop fragile.

Cela souligne bien l'importance de la rigueur dans la progression d'une séance de consensus. Si l'on veut trouver un accord, la vigilance est primordiale : l'animateur doit distinguer sans cesse processus et contenu, afin de suivre le premier sans s'égarer dans le second. Avec un peu de pratique, il remarquera vite que les personnes se heurtent beaucoup plus sur la forme de leur pensée que sur son contenu.

Processus éducatif par excellence, le consensus force à écouter, à changer, à s'impliquer en développant son esprit d'équipe. La méthodologie, qui prône donc l'autodiscipline, en garantit l'efficacité. À défaut, les plus forts monopolisent la parole, les manipulateurs s'en donnent à cœur joie, tandis que les autres se taisent, alors qu'ils ont souvent dans la tête les idées ou observations les plus intéressantes. Quelle déperdition d'efficacité collective !

## Les faux consensus

*La décision au consensus n'est pas une norme.* Cette méthode réclame de la précision et du temps, et n'est pas toujours adéquate. Elle est surtout adaptée pour les sujets complexes, qui exigent créativité et forte adhésion collective – réorganisations, tournants stratégiques, vision du futur, choix face à une menace concurrentielle, « nouveaux départs », etc. Par ailleurs, une structure plate ou peu hiérarchisée n'appelle pas systématiquement le consensus ; certaines décisions sont prises par le responsable du domaine ou du projet concerné. Sans quoi le système risque de devenir encore plus rigide et lent que la décision unilatérale du dirigeant.

*Le consensus n'est pas non plus un compromis.* À vouloir aller trop vite, le leader tente parfois d'impliquer le maximum de monde et boucle sur un accord d'une médiocrité affligeante, et ce parce qu'il n'a pas osé prendre une décision unilatérale, pourtant dans son domaine de compétence, qui risquait de déplaire.

*Le consensus n'est pas un alignement sur les idées des autres.* Parfois les participants n'osant pas donner immédiatement leur opinion réelle commencent par s'aligner sur ce qu'ils s'imaginent être l'avis général. Progressivement se dessine une sorte de consensus qui en fait n'en est pas un, puisqu'il repose sur l'incapacité des personnes d'exprimer leur vrai désir et sur une série de suppositions croisées.

*Le consensus ne doit pas devenir un vaste forum permanent.* À force d'être mêlés à toutes les décisions à tous les niveaux, d'aucuns finissent par penser qu'ils ont le droit de s'exprimer sur n'importe quoi, n'importe quand – situation difficile à gérer par le responsable. Et chacun de croire que son opinion a la même valeur que celle de l'autre, sous prétexte que tous sont assis autour de la même table pour discuter du problème. Sur ce point, il faut que le manager soit très clair : le management participatif n'implique pas nécessairement la démocratie totale. Avoir le droit de s'exprimer, d'être entendu et de participer ne signifie pas être à égalité de

vote sur tous les sujets et dans tous les cas. Pour certaines décisions, certaines équipes ont une expertise technique, certaines fonctions prédisposent à mieux connaître le problème, certaines personnes ont davantage d'expérience pour avoir déjà traité le problème. Toutes les voix seront prises en compte, mais elles n'auront pas toutes le même poids. L'égalité n'est valable que dans certaines phases du processus de décision par consensus. Elle ne s'applique pas à toutes les phases ni à toutes les situations quotidiennes que vit une équipe.

## Résistances

Au-delà des questions de méthode, le consensus va se heurter à nos mentalités et nos modes de pensée. Parmi ces résistances figure une conscience insuffisante du principe de rationalité limitée. Chaque individu voit les problèmes à travers une paire de lunettes et les analyse avec un seul but : justifier son propre système de croyances et sa manière de penser. Il est à cet égard instructif d'écouter une personne enlisée dans un problème et d'essayer de considérer le contenu du problème, en repérant dans quelle rationalité limitée elle évolue : vite, on s'aperçoit qu'elle tourne en rond dans la même logique, s'appuyant sur des arguments toujours de même nature. Les process en disent souvent plus long que les contenus.

La multiplicité des formations standard à la prise de décision n'aide pas non plus à varier sa façon de décider. Bien souvent, les modèles enseignés sont assez stéréotypés, notamment dans les entreprises américaines passées au moule du *problem-solving*. En France, c'est la culture d'entreprise qui joue ce rôle pédagogique : chaque jour, la personne est formée à la prise de décision « maison ». Le risque est d'entrer dans une rationalité limitée non plus individuelle, mais à l'échelle de l'ensemble des managers qui, à force de penser « maison », raisonnent tous de la même manière et s'enferment dans cette limitation. Seul un œil extérieur peut les aider à sortir de ce piège, ou bien des formations « ouvertes » de type pensée créative, approche systémique, recherche de solutions nouvelles à plusieurs.

Troisième obstacle à l'adoption de la méthode de consensus, la peur des contradictions et la tendance à tout lisser pour éviter la divergence, en recourant à l'arme des chiffres. Notre goût pour la clarté du rationnel nous incite à vouloir tout mesurer : l'intuition, l'impact du développement personnel de l'individu, l'amélioration de la personne dans sa manière de décider. Et si tout n'était pas mesurable, si le *chemin* était plus important

que le *résultat* pour transformer la personne ? L'entreprise du futur est bien l'entreprise intelligente qui apprend à apprendre : the *learning organization*. Le leader faible s'arrange pour se préserver des contradicteurs qu'il considère comme des sources de désordre : il n'aura ainsi aucun moyen de voir ce qu'il n'a pas vu, et arrivera le moment où l'on ne viendra même plus lui dire qu'il est en train de commettre une erreur que tout le monde aura vue depuis longtemps. Une entreprise sans opposition est une entreprise morte. Elle porte en elle les germes de l'entropie et se détruit en se maintenant dans une boucle répétitive. Elle croit inventer le futur, mais pour l'observateur averti, elle ne fait que perpétuer sa façon de raisonner de toujours. À l'inverse, le leader fort accueille les désaccords et accepte les contradictions.

Si elle veut à la fois être très humaine et centrée sur les résultats, offrir aux clients un service de qualité et réduire les coûts, l'entreprise devra faire de la place aux énergies neuves, et aux artistes-jongleurs : les talents les plus intéressants pour l'entreprise sont souvent l'apanage des « professionnels turbulents », qui osent sortir des normes, remettre en cause les habitudes et explorer des terrains nouveaux.

Il faut donc savoir résister à la tentation d'un univers cohérent et sans faille, comme un enfant que l'on voudrait modèle, toujours propre, calme, serein, et qui serait « mort psychiquement » à cinq ans. Mais accepter la différence ne veut pas dire entretenir le désordre, et chacun doit y mettre du sien. Peuvent se permettre de tolérer une certaine turbulence les entreprises où la maturité des personnes est développée, et la vision du futur explicite : la cohésion y est assurée par une finalité plutôt que par des normes ou des règlements.

## **Le pouvoir intérieur**

Au-delà des méthodologies d'entreprise, les tendances du futur en matière de prise de décision font intervenir l'intériorité plus que la logique extérieure. Parce que nous vivons dans une époque d'incertitude, où tout nous incite à penser que l'avenir relève du hasard, nous optons pour une attitude défensive. La première impulsion est donc de réagir à quelque chose d'extérieur à soi. Or le cerveau, outre des capacités déductives, rationnelles, qui peuvent très intelligemment analyser, écouter, percevoir, recèle aussi une faculté *qui crée de l'intérieur* et qui lui permet de prendre à l'extérieur tout ce qu'il peut capter pour s'en imprégner et en déduire une décision. Inspiration ressentie quand on fait le calme en soi, créativité,

intuition, visualisation des scénarios possibles avec leurs conséquences, les capacités du cerveau de voyager dans les différentes sphères de la réalité sont étonnantes. Mais souvent on se défend d'utiliser cette aptitude naturelle sous prétexte qu'elle n'est pas rationnelle.

Enfin, tel le vol d'un aigle planant au-dessus du théâtre des opérations, l'approche *holistique* est un voyage dans la conscience des personnes : dans la définition d'un problème large ou multifacettes, je vais me mettre à la place de toutes les parties prenantes pour explorer leur point de vue. Ce sont des exercices que l'on fait chez soi, en solitude, dans les moments de détente : je vais m'intéresser à l'image que donne la situation de haut pour embrasser les différentes perspectives, jusqu'à me mettre dans la peau de l'autre pour me retrouver moi-même en face de lui. Je me vois alors en train de défendre mon point de vue et je *ressens ce qu'il ressent* en face de moi : j'accède à la compréhension de ses motifs et de ses réactions. En me gardant malgré tout de prendre cela pour argent comptant, car ce que je percevrai ne sera parfois que projections. Le but du parcours n'est pas de tomber systématiquement juste, mais de s'obliger (et là encore le process importe davantage que le contenu) à ouvrir sa façon de penser pour accéder aux *intentions derrière les actes*.

Pour décider le futur, ces méthodes novatrices, que beaucoup utilisent déjà intuitivement, complètent et enrichissent les techniques quantitatives en les renouvelant. Elles indiquent une direction dans laquelle on fait davantage confiance à soi-même, à ses propres ressources, à sa lecture du présent et du futur, plutôt que d'attendre d'un extérieur, aussi sophistiqué soit-il, des solutions toutes faites. Ce « coup d'État intérieur » redonne au manager confiance en son aptitude à maîtriser son destin, et dans les accords gagnant-gagnant qu'il sait construire, son entourage le suit parce qu'il sent qu'en ce leader, *la personne a repris le pouvoir*.

### **Consensus clairement choisi**

À l'évidence, l'homme pourra de moins en moins décider seul dans son coin. Les problèmes auxquels il se heurte, dans l'entreprise comme dans la société, sont de taille à nécessiter la coopération.

L'état d'esprit consensuel est animé par la certitude que seuls la collaboration et le respect des personnes recèlent des réponses à la hauteur des ambitions et de la noblesse de l'homme.

Nul ne peut aujourd'hui faire en solitaire le chemin qui mène au succès et à la maturité. Chacun de nous a besoin des autres – et pas seulement de

ses amis – pour combler les lacunes inévitables de son fonctionnement personnel et enrichir sa vision. L'intelligence d'une communauté de personnes ou d'une entreprise – sa capacité innée de bien décider et d'agir juste – n'est pas une donnée de base. Elle se construit, quel que soit le niveau intellectuel de ceux qui la composent. *L'intelligence d'une entreprise est un process*, qui repose sur la pratique à grande échelle du consensus.

Le leadership revient ainsi sous une forme inattendue : le pouvoir et la capacité de créer, dont seuls disposeront les responsables qui sauront bâtir avec leurs équipes des consensus solides et vivants.

---

## COMPRENDRE LA DYNAMIQUE DES ÉQUIPES

**L**e fleuve, toujours identique, se laisse contempler, peindre ou fixer sur la pellicule, et pourtant ses eaux ne sont jamais les mêmes : sous l'apparente continuité se cache le mouvement. De même, la vie des entreprises, des équipes et des individus n'est pas une succession d'états mais une dynamique d'évolution.

Pourtant, le vocabulaire courant trahit une vision statique de l'univers. Nous disons : « J'ai vingt ans » ou « Mon équipe s'entend bien » alors que ces affirmations ne décrivent que des moments particuliers dans le temps. Ce langage n'est pas innocent : se situer dans une logique statique permet de se rassurer en nommant les choses – et en croyant par là les avoir comprises –, de distribuer les bons et mauvais points et de se donner des repères. En contrepartie, le risque est d'étouffer toute velléité d'évolution, toute conscience des mouvements de transformation sous-jacents.

Sécurisante, la logique statique est adaptée à un temps linéaire. Mais du point de vue scientifique, l'équilibre est rare. Il est considéré comme une singularité à l'intérieur de situations de déséquilibre omniprésentes. Le professeur Ilya Prigogine va même jusqu'à dire que notre cerveau a besoin d'une certaine incohérence (le chaos dissipatif) pour créer et transmettre de l'information. Et que l'ordre parfait dans le cerveau se traduirait par une pathologie. Pourtant, suggère David Bohm, autre scientifique spécialiste de la relation entre l'esprit et la matière, au-delà du désordre qui peut nous apparaître dans la manifestation extérieure des événements, il existe un ordre d'un autre niveau, implicite (alors que nous ne voyons que l'explicite), « implié » dans la matière, contenu dans ses profondeurs et non encore manifesté aux yeux des observateurs que nous sommes. Derrière l'apparent chaos des situations ou des événements, il y aurait donc un ordre invisible pour le non-initié, mais qui ne peut se lire au même niveau de lecture que le contenu des événements eux-mêmes.

Le manager intuitif, qui s'attache à comprendre ces dynamiques à l'œuvre dans l'entreprise, la vie des équipes et en chaque individu, possède un atout appréciable : la possibilité de saisir en profondeur les situations qui l'entourent, donc d'anticiper et d'agir juste.

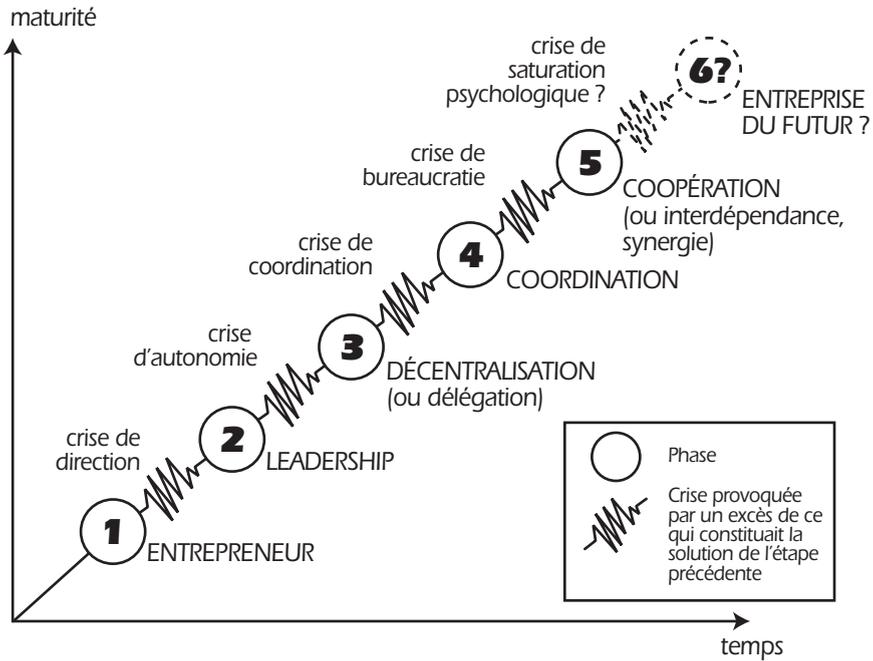
## TENTATIVES DE MODÉLISATION

Dans des situations de changement qui s'accélèrent, il est tentant de rechercher des structures derrière les événements et de bâtir des théories explicatives des phénomènes. Dans l'industrie, on identifie des compositions chimiques et des formules, des modes opératoires, des processus de fabrication. Chez l'homme, on repère une succession de stades physiologiques et psychologiques qui vont de la petite enfance à la vieillesse, avec des troubles connus, liés à chaque passage d'une phase de vie à une autre. En économie, les experts ont tenté de mettre en évidence quelques grands cycles – phases d'expansion, suivies à intervalles identifiables, sinon réguliers, de phases de contraction, récession ou dépression (selon l'ampleur) – en vertu desquels il semblerait qu'un pays puisse difficilement se maintenir longtemps dans une seule dynamique sans passer à une autre. À la fin des années 60, quand l'expansion était au beau fixe, la théorie des cycles économiques est apparue bien désuète. Mais bientôt les événements l'ont remise au goût du jour. Fondée ou non, cette recherche de cycles ou de processus explicables trahit notre désir de comprendre, de nommer, de pouvoir anticiper le futur.

L'entreprise ne pouvait rester longtemps à l'écart de ce vaste effort de compréhension par l'homme de son environnement et des mécanismes d'évolution des systèmes dont il fait partie.

### **L'entreprise en cinq phases et ses cycles**

La réflexion sur la croissance de l'entreprise a donné naissance à de nombreux modèles, qui bien que par nature réducteurs, éclairent la notion de phase et de cycle dans l'entreprise et dans les équipes. Larry Greiner, par exemple, connu pour l'un de ses articles dans la *Harvard Business Review*, a bâti un modèle relativement simple en cinq phases (schéma 9).



Source : D'après Larry Greiner, « De l'utilité des crises dans l'entreprise », *Harvard-L'Expansion*, juin 1977.

### Schéma 9 – Les cinq phases de l'évolution d'une entreprise

À ses débuts, l'entreprise attire une poignée de passionnés qui se lancent dans l'aventure sur le même bateau. Tout le monde est sur le pont, les idées fusent, l'énergie, portée par l'esprit de création, se déchaîne en tous sens : c'est la phase *entrepreneur*. Les fondateurs n'ont pas le temps de se soucier de management, mais la motivation générale compense bien des insuffisances. L'entreprise se développe, les personnes sont toutes surchargées et la nécessité d'une organisation et d'une gestion plus professionnelles devient pressante. Une crise survient, et avec elle l'heure des choix – quel axe, quel marché, quelles priorités – qui appelle un *leadership* fort : dès que l'on prend de la vitesse, il s'agit de s'orienter parmi les différentes routes possibles et d'opter pour un cap clair. On ne peut plus tout résoudre à l'enthousiasme et à l'énergie. Il faut se structurer. Si le *leadership* devient à la longue trop présent et ne sait pas déléguer une partie de son pouvoir, les personnes commenceront à se plaindre d'un excès de directivisme et critiqueront la centralisation des décisions. L'entreprise traversera une deuxième crise, d'autorité cette fois ;

cette crise se résorbera par l'entrée dans la troisième phase – la *décentralisation* – qui donne à de petites unités une autonomie accrue, souhaitée par la plupart des salariés. Le risque est ici l'éclatement du système par un excès d'autonomie, entraînant une déperdition d'information et un manque de synergie : le circuit d'alimentation du réseau s'enraye. C'est la troisième crise. La quatrième phase verra alors une focalisation sur la *coordination*, notamment à travers la mise en place de systèmes d'information qui irriguent l'ensemble des nœuds du réseau. Selon Greiner, réussir cette phase de coordination donne à l'entreprise la maturité qui la prépare à la phase de *coopération* marquée par un fort esprit d'équipe. Si les bonnes informations n'arrivent pas à temps aux bonnes personnes, les responsables tendront à ajouter des niveaux de contrôle et à renforcer les systèmes de gestion : la phase quatre ne sera pas celle de l'amélioration de la coordination et de l'efficacité collective, mais ressemblera davantage à une reprise en main. Les salariés la vivront comme une recentralisation du pouvoir qu'ils assimileront à un retour en force de la phase de *leadership* et à un échec de la décentralisation. Il se peut aussi qu'après un bon départ la phase de coordination donne lieu peu à peu à un développement outrancier des procédures internes, des circuits de signatures et contre-signatures, qui finit par engorger le système dans une lourdeur administrative préjudiciable aux résultats. L'entreprise traverse alors sa quatrième crise – la bureaucratie – qui, une fois résolue, conduira à la phase cinq : la coordination sans lourdeur, c'est-à-dire la *coopération* (ou encore interdépendance, synergie). L'entreprise a acquis suffisamment d'expérience et de maturité pour remplacer le management par l'instauration de « normes » par une adhésion collective et autorégulée à une même finalité.

Ce modèle présente l'avantage de n'être pas obligatoirement linéaire : une transition manquée se solde par un retour à la phase précédente. Ainsi, faute de réussir leur décentralisation, certaines organisations s'appliquent à changer régulièrement leurs responsables, sûres de résoudre leur problème par cette décision prétendument radicale, alors qu'elles ne font que répéter la boucle au même endroit au lieu de passer au cran suivant. Jamais changement de personnel, de division, de marchés ou même de produits ne suffira pour que l'entreprise apprenne à apprendre, comme il est inutile de changer les vêtements d'un enfant pour le faire grandir.

Tel est précisément le rôle du manager intuitif : savoir repérer à quelle phase en est l'entreprise, sans prendre ses désirs pour des réalités, afin de pouvoir anticiper les crises. Le leader est alors en mesure de préparer les esprits à l'évolution souhaitée et peut commencer à transformer les

structures et les méthodes en vue de la phase suivante. Toutefois, il doit se garder de tout volontarisme ; vouloir passer d'une phase à une autre pour le seul plaisir de devenir adulte ou par goût du management par coups d'État n'a aucun sens. Les recherches les plus avancées sur le leadership d'entreprise l'ont montré : il n'est pas d'évolution sans rupture, mais les crises que l'on déclenche par anticipation, en voulant préparer les personnes à améliorer leurs méthodes de travail, sont beaucoup moins douloureuses et brutales que les révolutions créées par saturation. Cela étant, la vitesse de l'évolution ne résulte pas de la volonté des dirigeants, mais de la détermination des salariés. Et comme la motivation ne s'impose pas par décret, le pilote de l'entreprise ne peut avancer qu'à la vitesse de son équipage. Tout décalage pénaliserait l'une et l'autre partie : il se traduirait par des traumatismes si le leader impose son rythme, ou par une sérieuse démobilisation si les équipes sont plus mûres que le responsable qui les dirige.

### **La Théorie des process dans l'univers**

Dans son ouvrage *The Reflexive Universe*, Arthur Young, philosophe et ingénieur passionné de cosmologie, propose un autre modèle et développe une théorie tout à fait particulière. Il part de l'hypothèse qu'il existe dans la nature un processus d'évolution primordial en sept étapes qui se retrouve dans les divers aspects de la création et qui marque la progression de formes d'organisation très libres et peu localisées dans l'espace, à des formes plus denses et plus structurées ; puis, après une transformation importante, la matière quitte progressivement son domaine de contraintes pour évoluer de nouveau, étape par étape, vers la liberté.

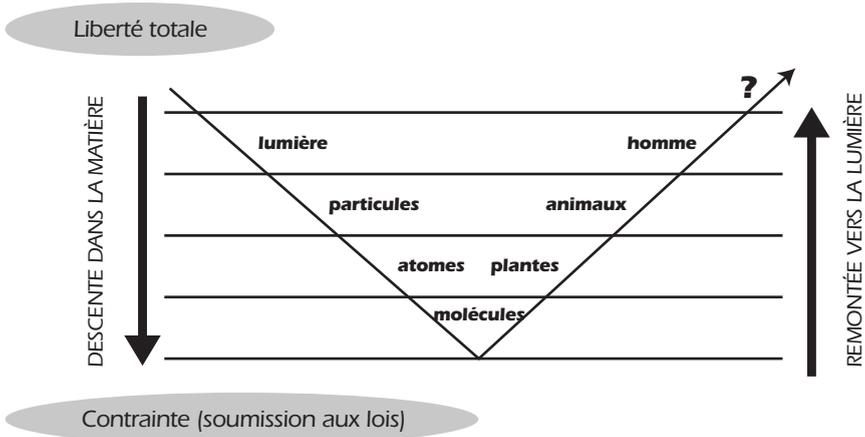
Pour Young, le process universel de l'évolution, de l'expérience, de l'apprentissage, passe par une descente dans la contrainte afin de rassembler les moyens et d'acquérir les formes qui permettront d'atteindre le but désiré. On retrouve alors une nouvelle liberté, enrichie de tous les acquis de l'expérience, et l'on progresse vers davantage de maturité. Il faut donc, à l'image de l'évolution de l'univers depuis ses origines, accepter une certaine restriction de sa liberté, par un engagement dans l'action et une descente dans la densité de la matière – où prévaut un plus grand degré de déterminisme et de contraintes – pour pouvoir organiser son action et réussir ses projets. Selon Young, la liberté ne saurait être atteinte par l'évitement de l'implication ou des actions qui nous lient à d'autres (et déterminent parfois plusieurs années de notre parcours), mais par le dépassement des contraintes grâce à un engagement sincère et entier.

Bien qu'il ait développé sa théorie à l'appui de nombreux exemples tirés de la biologie, de la physique, de la chimie et de la vie des sociétés humaines, c'est sans doute en regard de l'évolution de l'univers que l'on comprend le mieux la profondeur de la *Théorie des process* (schéma 10).

À l'origine, l'énergie pure, *la lumière* synonyme de liberté absolue dans l'immense univers des possibles, avant toute manifestation. Aux tout premiers instants de l'évolution, la lumière abandonne une partie de cette liberté en s'incarnant dans la matière sous forme de *particules*. Lorsque les électrons se groupent autour d'un noyau pour composer un *atome*, puis que les atomes s'assemblent en *molécules*, le degré de liberté se réduit encore. Les molécules groupées à leur tour déterminent un objet, une structure bien définie de matière : ainsi, le caillou a perdu toute liberté, mais gagné l'avantage d'être sur terre, ancré dans l'histoire et le réel. Or le minéral, estime Young, garde en quelque sorte le souvenir des étapes antérieures. Comme en proie à la nostalgie de cette liberté perdue, il cherche à « retourner vers le haut », répondant peut-être à une sorte d'« appel vers la lumière » inscrit dans sa structure.

Après cette descente dans la matière (et donc la contrainte maximum), l'évolution s'inverse – moment crucial qui se traduit par la remontée de l'arc vers le haut – et la molécule d'ADN apparaît. La vie se manifeste dans la *plante* dotée d'un premier degré de liberté, celui de grandir. Plus avant, l'évolution conduit à l'*animal* qui peut dès lors non seulement grandir, mais aussi se mouvoir. Puis l'animal fait place à l'*homme*, qui dispose d'un troisième degré de liberté : il peut désormais grandir, se mouvoir – et donner un sens à son mouvement, à son action. Reste la question de ce que pourrait être l'étape ultime de cette évolution : peut-être, avance Young, engendrée par le besoin de spiritualité que trahit la quête constante de liberté, une *mutation vers un homme nouveau* qui représenterait une qualité de lumière plus subtile et plus élevée.

Sa théorie, Young l'a appliquée à la vie de l'entreprise et à la poursuite de n'importe quel projet. Une organisation (industrielle par exemple) commence par se donner une raison d'être (étape 1) puis cherche à rassembler les énergies et l'argent nécessaires pour réaliser ses buts (étape 2) ; elle établit une stratégie et des plans d'action (étape 3) ; s'implique concrètement dans l'action y compris dans l'acquisition ou la construction de bâtiments ou d'usines (étape 4) ; puis elle produit des biens (étape 5), les vend, développe son réseau de relations et de partenaires (étape 6) et retrouve ainsi ses possibilités de départ redevenant dispo-



Source : D'après Arthur Young, *The Reflexive Universe*, Robert Briggs Associates.

### Schéma 10 – La Théorie des process dans l'univers

nible pour un autre cycle ou une nouvelle aventure (étape 7). Ce processus ne va pas sans une perte de liberté, préalable d'un ancrage dans le réel, mais également garant de la transformation et du succès.

De son côté, Jack R. Gibb s'est penché sur les critères fondamentaux du bon fonctionnement des groupes : confiance mutuelle, libre circulation des informations, idées, sentiments entre les personnes et à l'intérieur des systèmes en place, direction précise et objectifs clairs intégrant les motivations intrinsèques des individus, connaissance explicite des règles d'organisation, de prise de décision et de fonctionnement qui entrent en jeu dans la réalisation des actions. Il a mis en évidence qu'un groupe avait autant besoin de repères formels (structure, direction, méthode de progression de l'action) que de repères informels (valeurs communes, confiance mutuelle, lignes de conduite qui guident l'action, vision inspiratrice...). Lorsqu'une équipe n'a pas totalement résolu ses problèmes, de confiance mutuelle par exemple, ou que les personnes ne partagent pas un même sentiment d'appartenance ou d'adhésion à la raison d'être de l'unité, la libre circulation de l'information et des idées sera fortement perturbée. Et par conséquent la performance se trouvera sérieusement entravée, voire bloquée. Pour Gibb, une entreprise ou une équipe au travail est autant une construction de type économique, centrée sur des réalisations concrètes, qu'une forme vivante qui a ses émotions, sa

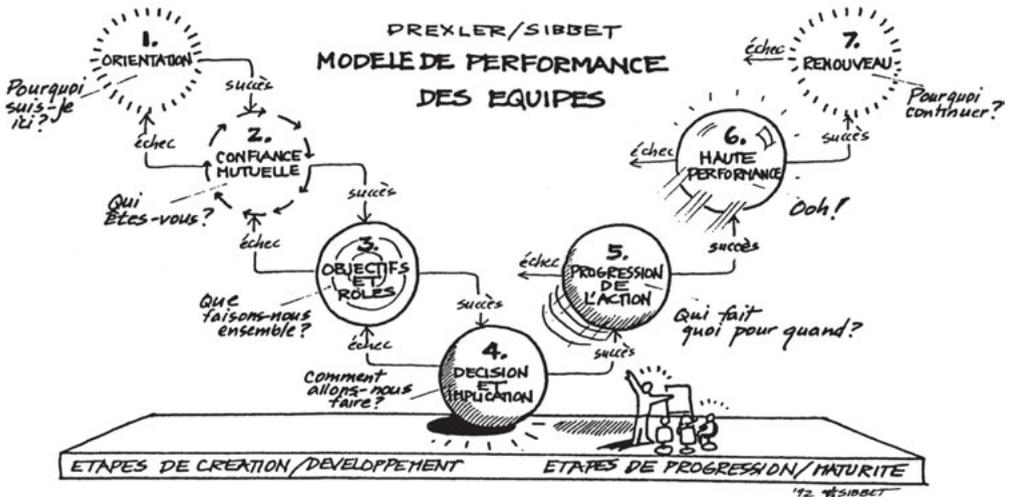
sensibilité et ses exigences ; les deux aspects doivent évoluer de concert, sans s'ignorer l'un l'autre, pour que la performance se produise.

À partir de ces deux approches, celle de Young et celle de Gibb, David Sibbet, consultant californien président de The Grove Consultants International, a bâti un modèle très complet, adapté à la vie d'équipe. Le schéma qu'il utilise (*Team Performance Model*) dans le domaine du développement de la performance des équipes est le même que celui de Young – une flèche brisée en forme de « V » – ; les étapes sont au nombre de sept et s'articulent en deux temps : la descente vers la contrainte et la remontée vers la haute performance (schéma 11).

Pour le manager intuitif, la maîtrise d'une telle dynamique de construction d'équipe lui permet de maintenir un haut niveau de cohésion et de performance, aussi bien dans les projets qu'il anime que dans ceux qu'il confie à ses collaborateurs.

### **Le Modèle de Performance des Équipes...**

Premier temps : *la création et le développement* de l'équipe en quatre étapes. Le bateau est à quai, les hommes se regardent mutuellement, s'interrogent en eux-mêmes, évaluent chacun l'intérêt de la traversée et l'attrait de la destination proposée, se demandent s'ils ont suffisamment envie de partir et s'ils sauront tenir honorablement leur place dans cette aventure (étape 1). Puis, c'est le moment d'embarquer : les choses sérieuses vont commencer. Ils seront d'autant plus tentés de franchir la passerelle qu'ils auront davantage confiance les uns envers les autres, dans les compétences réunies et dans le capitaine (étape 2). Cette phase fait surgir les plus fortes inerties : certains grimpent à bord en gardant un pied à terre – ils auront une fonction, un salaire, mais non l'envie de donner le meilleur d'eux-mêmes, estimant non réunies les conditions de leur pleine motivation. D'autres ont très envie de partir, mais se méfient de quelques membres de l'équipage, qui ne leur semblent pas avoir les compétences et le sérieux voulus pour s'engager dans une telle aventure. Sur le plan positif, c'est aussi dans cette phase que se développent les sentiments d'affinité, de respect pour la contribution de chacun, de confiance dans la solidité de l'équipe et dans son potentiel de réussite. Une fois embarqué, les voiles hissées, l'équipage réclame de connaître le cap : des priorités claires pour atteindre des objectifs bien définis, au service d'une vision – ou d'une destination – qui vaut la peine d'être vécue (étape 3). Les personnes veulent aussi savoir quels moyens vont



Source : Dessin original de David Sibbet, président de The Grove Consultants International.

### Schéma 11 – Le Modèle de Performance des Équipes

être choisis, comment va s'organiser l'action pour assurer le maximum d'efficacité. Le moindre brouillard sur le sujet, et le capitaine ne trouvera aucun volontaire pour effectuer les manœuvres, ni aucune intelligence dans l'action, particulièrement lors d'événements imprévus. Arrive la phase la plus impliquante, la plus contraignante aussi : la mise en place de l'action, l'exécution des décisions (étape 4). Inutile de se raidir au seul mot de méthode. Jamais contrainte n'a tué la créativité ou les possibilités d'expression, comme le croient tous ceux qui demeurent adolescents dans leur façon de penser en cherchant toujours à éviter les obstacles. Au contraire : l'histoire de la lumière dans l'univers enseigne que la conquête de la liberté passe non par le refus, mais par l'engagement dans la matière, « l'implication » qui permet de maîtriser les contraintes et de s'en dégager. Dans les années à venir, les leaders devront de plus en plus quitter les hautes sphères et retrousser leurs manches pour s'impliquer sur le terrain, dans le réel, parce qu'il faut être présent au milieu des personnes et transmettre son expérience et sa vision par l'exemple, pour que l'apprentissage puisse progresser vers le second temps du processus : *l'esprit d'équipe et la maturité*. Cette étape 4 – qui correspond à la matière et au minéral dans l'arc de l'évolution de Young – constitue dans toutes les entreprises et pour tous les projets un tournant décisif, car de son succès dépend la vie de

l'entreprise (le symbole de l'apparition de l'ADN). Lorsque tous se rassemblent autour des actions à mener pour faire avancer les projets, que chacun sait ce qu'il a à faire et le fait avec motivation et que l'on recueille les premiers résultats, alors on peut dire que le virage a été négocié avec succès. L'équipe aborde le deuxième versant de l'arc (la remontée) avec tous les atouts de l'expérience et les acquis des étapes précédentes.

La première grande phase du process – création et développement – est marquée au sceau de l'individualisme. Chacun raisonne à la première personne : « Pourquoi suis-je ici ? Avec qui ? Est-ce que je partage la vision de cette équipe ? Suis-je concerné par ses objectifs ? Ce poste me convient-il et sert-il mes intérêts ? »

Le second temps est celui de l'esprit d'équipe et de la maturité, et exige un changement de cap à 180° : la réalisation commune d'un grand projet dans une direction donnée, nécessitant un travail d'équipe. Plus question ici de raisonner seul ; la *remontée de l'arc sera collective ou ne sera pas*. Elle passe d'abord par une étape de coordination, de mise en séquence cohérente des actions et de gestion des projets (étape 5), puis de pilotage de la performance (étape 6) – qui est l'art d'accélérer et de ralentir quand il faut, de rester vigilant sur l'ensemble du système grâce à une communication spontanée et de qualité, de suivre les indicateurs de performance et d'entretenir la dynamique gagnante. En étape 7, à l'extrême remontée de l'arc, les équipiers et leur capitaine ont su mener quotidiennement les actions nécessaires pour réussir la traversée, assurer le maintien du moral de tous et la synergie des compétences. Ils constatent ensemble avec jubilation qu'ils ont atteint leur objectif et déjà les premiers signes de questionnement sur le futur se font sentir : « Et maintenant ? » Comme lorsque les aventuriers, ayant réalisé leur rêve, se demandent par quoi ils vont remplacer ce « feu au ventre » et cette intensité de vie qu'ils ont ressentis pendant toute la durée de leur projet. Une boucle a été bouclée, l'action a permis de remonter vers la liberté et vers la lumière, on se retrouve au zénith, enrichi et ébloui ; il est alors temps de réinvestir cette énergie dans une autre aventure, un autre apprentissage, pour ne pas succomber à la tentation de l'euphorie narcissique ou de la nostalgie.

### ... et sa pratique

Selon David Sibbet, ce « Modèle de Performance des Équipes » en sept étapes fonctionne comme l'expérience humaine : chaque étape ne peut succéder à la précédente que lorsque les apprentissages nécessaires ont été faits. Il suffit par exemple que la confiance soit fragile (étape 2) pour que l'intelligence requise pour établir des priorités et des plans d'action efficaces soit difficile à mobiliser (étape 3), et que la confusion s'installe sur la meilleure direction à prendre et sur le type d'organisation à mettre en place. Les retours en arrière sont fréquents dans le *Modèle de Performance des Équipes* : chaque équipe avance à son rythme, particulièrement dans le fonctionnement par projet, et au fur et à mesure qu'elle s'implique dans l'action, elle découvre qu'il est nécessaire de revenir sur certaines étapes pour les clarifier à nouveau, les remettre à jour et vérifier que le consensus existe toujours sur la raison d'être de l'équipe, la confiance mutuelle, les objectifs et les rôles définis, l'organisation mise en place, le style de management des projets et des équipes.

Le leader a pour rôle de faciliter le passage d'une étape à une autre, y compris les nécessaires retours en arrière pour mieux assurer la progression. Il est le chef d'orchestre qui, grâce à sa compréhension profonde des lois de l'harmonie et du rythme, permet à ses musiciens d'interpréter au mieux les transitions délicates d'un thème de la composition à un autre. Selon David Sibbet, le process fonctionne aussi comme un *hologramme*. Chaque étape porte en elle les potentialités de la totalité du process même si elle possède une fonction bien particulière. Chaque étape « contient » également toutes les étapes qui la précèdent, en a intégré les caractéristiques, les points forts, les apprentissages, et sur cet acquis elle construit son apport spécifique, sa valeur ajoutée, afin d'emmener l'ensemble vers un degré supérieur de maturité. Pour être capable de mener à bien la gestion d'un projet, par exemple (étape 5), l'équipe doit posséder au moins un peu de toutes les qualités des étapes précédentes : une adhésion forte à la vision, une confiance entre ses membres, une connaissance claire des objectifs, priorités et rôles de chacun, des règles du jeu explicites, un consensus sur les méthodes, une compréhension profonde du plan d'action à réaliser et de ses séquences, et un désir profond de coopérer... Quand l'un des éléments faiblit, il faut agir pour le renforcer, comme lorsqu'une corde voit quelques-unes de ses fibres s'effiloche et risquer de céder : une intervention est nécessaire pour renforcer la corde aux endroits critiques.

## Équilibre jamais acquis

Contrairement à ce que l'on croit, la bonne collaboration dans une équipe n'est pas une donnée acquise une fois pour toutes. Dès qu'un nouveau venu rejoint un groupe déjà constitué, par exemple, c'est toute l'équipe qui recommence le cycle. L'introduction d'un nouvel élément – ou le départ brutal d'un autre – fait repasser tout le monde par la case départ. Ensemble, l'équipe doit franchir une à une les étapes qui mènent à la collaboration efficace : adhésion à la vision et réorientation de chacun, confiance partagée, clarification des objectifs et des rôles, et ainsi de suite jusqu'à la haute performance. C'est donc une erreur de penser qu'avec un nouveau venu rien ne change, et qu'on intègre seulement une nouvelle personne qui va très vite s'adapter. Heureusement, plus la maturité d'une équipe est grande, plus les étapes qui mènent à la performance sont rapidement franchies.

Ce parcours vers la collaboration efficace est parsemé d'embûches. Supposons une équipe tentant d'intégrer la nouvelle recrue. Au début tout est rose, on est ravi d'accueillir du sang neuf. Puis on découvre que le nouveau venu fonctionne à sa manière : autre logique, autre culture professionnelle, autre compétence. Même sans raison objective, il dérange et fait peur. Le manager va s'occuper de lui pour le mettre en selle, et négliger pour un temps les « anciens ». L'un de ceux-ci s'affolera et son côté négatif, destructeur et agressif fera surface, à la surprise générale puisqu'il était jusqu'alors civilisé, compétent et amène. En proie à cette agitation, il va se mettre à jeter des « peaux de banane » ou à communiquer avec une ironie mordante. Cette situation conflictuelle devra être rapidement gérée par le leader, dont l'un des rôles est de lutter contre l'entropie du corps social, en l'occurrence celle de son équipe, en maintenant un certain niveau de différence tout en faisant accepter et reconnaître les complémentarités.

Autre chausse-trappe fréquente pour les managers participatifs : l'envie de décentralisation qui les anime et le souhait qu'ils nourrissent de responsabiliser davantage leurs collaborateurs pour les faire grandir. Quoi de plus noble que de libéraliser les systèmes trop contraignants, en permettant aux individus de devenir acteurs de leur futur ? Alors ces leaders sautent le pas et osent animer leurs équipes différemment de leurs prédécesseurs, quitte à se faire nettement montrer du doigt par les défenseurs de la culture en place. Ce choix audacieux est souvent la

signature des leaders forts, qui ont en eux la conviction des bienfaits du management participatif et un solide ancrage personnel. Mais le système va les mettre à l'épreuve, selon un principe d'action-réaction qui se résume à ceci : plus vous êtes ouvert et fort, plus vous réveillez les jalousies. Plus la démocratie et la tolérance sont larges, plus sont grands les extrémismes et les conservatismes qu'elles déclenchent. Dans l'entreprise, le développement du libéralisme réveille les vieux démons, c'est-à-dire tous les besoins insatisfaits. Le leader doit être conscient de ce phénomène. Le souffle nouveau qu'il donne va provoquer des situations agressives et des tentations de manipulations surprenantes, qui n'auraient jamais fait surface en d'autres circonstances. Il n'est pas de lumière sans réveil de l'ombre, pas d'ouverture à davantage de communication et de partage du pouvoir sans réactions d'égoïsme et de cynisme de la part de certains. S'il demeure naïf ou manque de vigilance, le leader d'équipe peut se faire bousculer par la tourmente et penser avec aigreur que ses collaborateurs sont bien ingrats de s'opposer à des méthodes qui leur permettraient de prendre leur essor. Comme en politique, on pourrait dire : « Malheur à celui qui libéralise » ou plutôt « Malheur à celui qui libéralise trop vite », et surtout sans les appuis indispensables pour soutenir la transformation qu'il engage. Tous les individus n'aspirent pas au changement, même à celui qui les conduit vers une plus grande liberté. Sentir qu'une occasion unique de développement s'ouvre devant soi et oser la saisir en acceptant de quitter sa zone de confort (et donc ses habitudes) est un trait significatif de maturité émotionnelle.

## LA PERSONNE EN ÉVOLUTION

Aux modèles de process pour l'entreprise correspondent des modèles de process pour l'individu. C'est en prenant conscience des phases de son évolution, en percevant par exemple les signes annonciateurs d'une crise, que la personne peut prendre en main sa destinée, effectuer les transformations nécessaires et gagner en maturité.

De nombreux psychologues ont étudié les caractéristiques des différents âges de la vie, les passages d'un âge à l'autre et la manière dont l'individu construit son identité au travers des principaux événements et épreuves de sa vie.

## Les phases de vie

Erik Erikson par exemple, dans *The Life Cycle Completed*, a dressé un tableau très détaillé des huit phases par lesquelles nous passons au cours de la vie. Il a mis en évidence pour chaque phase les états de développement de la personne, des crises psychologiques les plus probables, les relations significatives, les points forts de la personnalité, le regard porté sur le monde...

Robert Fritz, un autre Américain, a également apporté une contribution fondamentale à la compréhension des process humains dans un ouvrage publié en 1984 et devenu très célèbre : *The Path of Least Resistance*. Il a montré que l'évolution d'une personne est un process créatif qui émerge de la tension existant entre ses aspirations (sa « vision ») et la réalité qu'elle vit. Et qu'à travers certains choix fondamentaux, quand le process est mûr, toute personne peut réorienter sa vie et la faire évoluer dans la direction voulue.

Grâce à ces travaux et à bien d'autres, progressivement l'individu se familiarise avec l'idée qu'il peut piloter sa vie. Plutôt que de se lamenter quand il traverse des difficultés, il apprend à lire le sens des événements qui lui arrivent. Parfois, le vécu et la compréhension du sens seront décalés dans le temps, mais l'acte d'essayer de comprendre remet déjà dans sa puissance la personne, qui sait qu'elle est en mouvement, même si elle n'en lit pas encore les phases ou la signification.

Lorsqu'une personne arrive à percevoir les boucles répétitives qui l'empêchent d'évoluer, elle peut progresser d'un cran sur son parcours personnel. Loin de constituer des pièges qui l'enferment dans un cercle vicieux, les épreuves lui offrent un moyen de s'en sortir. À condition de comprendre ce qui se joue en profondeur. C'est ce qu'a montré le travail d'Elisabeth Kübler-Ross auprès des personnes atteintes de maladies terminales. À l'annonce du verdict, c'est d'abord le choc, suivi d'une phase de *déni* ; le malade s'accroche à l'erreur improbable de diagnostic. Puis vient la *colère* ; on se révolte contre l'injustice, on en veut aux médecins et à la terre entière. Puis le *marchandage*, qui peut prendre la forme d'un « donnant-donnant » avec le corps médical : « Si je suis le traitement à la lettre Docteur, vous me promettez que je vais m'en sortir ? » Ou bien c'est la *mère* (qui par personne interposée passe elle aussi par un processus similaire) qui finit par accepter que son enfant soit opéré d'un œil à condition qu'on lui assure que l'autre œil sera ainsi épargné par la maladie.

Enfin, quand il prend conscience de l'inutilité de tous ses efforts, le malade glisse dans la *dépression*.

Et contrairement aux idées reçues, cete dépression – souvent profonde et douloureuse – est salutaire. Qui résiste au tourbillon qui l'emporte jamais ne touchera le fond pour remonter à la surface et vivre l'acceptation de la mort ou la décision de vie. Elisabeth Kübler-Ross a montré que prodiguer aux patients des propos lénifiants ou leur cacher la vérité à un moment aussi crucial de leur vie était moins utile que de les accompagner dans cette phase d'*acceptation*, qu'elle prenne la forme d'un apaisement ou d'une éventuelle guérison. Elle a aidé de la sorte certains à remporter une victoire sur le cancer et beaucoup d'autres à mourir avec dignité, en paix avec eux-mêmes, leur vie et leur famille.

Un schéma équivalent peut s'appliquer également aux épreuves de la vie professionnelle. Par exemple lorsque quelqu'un d'autre que soi est promu au poste que l'on convoitait depuis longtemps et que l'on était sûr de mériter et d'obtenir. Ou lorsqu'on est muté ailleurs alors qu'on se plaisait énormément dans son poste. Ou encore lorsque l'on se retrouve vendu au concurrent que l'on combat depuis toujours ou lorsque l'on perd son emploi. Au début, la personne refuse la nouvelle – « Ce n'est pas possible, il doit y avoir une erreur ! » –, puis elle enchaînera les phases identifiées par Elisabeth Kübler-Ross : la colère – « Si c'est comme ça que je suis remercié pour tout le travail que j'ai fourni depuis tant d'années » –, puis le marchandage, souvent avec son supérieur – « Il doit bien y avoir une autre solution ; si j'accepte de travailler deux fois plus, de me comporter comme un employé modèle, vous allez bien revenir sur votre décision... ? » Puis ce sera la traversée du désert, l'abattement. Si la personne refuse de ressentir son désespoir, la dépression risque d'être plus longue, rampante, entrecoupée de retours en arrière vers de nouvelles phases de déni, colère, marchandage d'un niveau plus subtil. En revanche, si la personne accepte de faire face à la réalité, de laisser le processus aller jusqu'à sa réalisation complète, elle va prendre conscience qu'elle ne peut pas éternellement se battre contre une vérité bien présente et va accepter de relâcher sa résistance. Dans ce mouvement, elle accepte en fait l'évidence : elle doit « se rendre » à un phénomène plus fort qu'elle, et accepter que quoi qu'elle fasse, elle ne pourra s'en sortir seule, par l'unique vertu de sa volonté. C'est par cet acte d'humilité, en s'en remettant à la force de vie d'une dynamique qui la dépasse et non à sa volonté de puissance sur le monde, que la personne

peut accéder à la phase d'apaisement, d'engagement progressif, et à la possibilité d'un nouveau départ. Le process enseigne qu'après la crise viendra la renaissance, comme il faut l'hiver et son cortège d'impressions funèbres pour qu'arrive le printemps.

## La lecture des transformations

Le manager intuitif a pour rôle de comprendre les dynamiques individuelles des personnes afin d'atténuer l'amplitude des cycles et de raccourcir leur durée. Il peut abrégé la traversée du tunnel, non supprimer le tunnel ; il lui appartient de faire comprendre à ses collaborateurs le sens de certaines phases, non de parcourir le chemin à leur place. Progressivement, il forme ainsi son entourage à lire les grandes dynamiques, à établir des ponts entre différentes disciplines, à regarder autour de soi avec une vision panoramique. Par exemple, il peut montrer le parallèle étonnant entre l'évolution des théories de la communication et les conceptions de l'entreprise à travers le temps. Communiquer a successivement voulu dire *bien parler* (produire un beau discours) puis *bien transmettre* puis *se centrer sur l'autre* pour finalement aboutir à une conception plus globale dans laquelle des interlocuteurs échangent à l'intérieur d'un vaste *système* fait de nombreux facteurs qui interagissent (l'atmosphère de l'échange, les croyances des personnes, les a priori, la qualité d'écoute, le non-dit...).

Quant à elle, l'entreprise a eu pour fonctions successives de *produire*, de *vendre*, puis *d'écouter* son client et d'anticiper ses besoins. Maintenant, elle est un *système ouvert* en interaction avec ses partenaires, ses fournisseurs, ses clients, ses salariés, son environnement. La *manière* dont elle vend et l'*esprit* dans lequel elle travaille comptent autant que le produit ou le service qu'elle propose. Dans la cinquième phase d'évolution dominant du côté de la communication la *co-création* et la *théorie de réalisation des prédictions*, et du côté de l'entreprise, l'*entreprise partenaire* et l'influence de la *vision* (l'intention stratégique créatrice).

L'unité de la lecture des évolutions est évidente : même s'il n'est que modélisation ou hypothèse de structuration, cet exercice mental permet de ne pas s'enliser dans des contenus trop émotionnels ou chaotiques, de prendre de la hauteur et de discerner l'ordre qui règne derrière les apparences, et le sens derrière les incohérences ou turbulences du quotidien.

Un secret pour mieux vivre les transformations individuelles : s'impliquer dans l'action. Garder une clairvoyance sur ce qui se passe, certainement ; analyser la destination du train et sa dynamique, bien sûr ; mais surtout ne pas oublier de monter dans le train. C'est en agissant que l'on comprend un process, en vivant une crise que l'on découvre comment la dépasser, en se confrontant aux difficultés et aux contraintes que l'on trouve sa liberté.

Autrefois, un individu stable était quelqu'un de serein qui ne traversait pas de crises. Aujourd'hui, c'est celui qui sait passer chaque crise avec résilience et confiance dans sa destinée. Il peut ainsi anticiper les suivantes, les traverser plus facilement et en affronter plusieurs au cours de sa vie. Il tient là le moyen incomparable d'atteindre une maturité, une intelligence et une vitalité sans cesse accrues. Car connaître les crises plus tôt et les comprendre développe le pouvoir de transformer ce qui aurait pu être des traumatismes inutiles en expériences enrichissantes.

De même dans l'entreprise, il n'est plus de « bonne structure » bien solide ni d'« organisation stable ». La notion de « bon » ou « bien » n'est plus associée à « solide » ou « imperturbable », mais à un processus évolutif qui traverse des crises et des turbulences pour passer d'un état de relatif équilibre à un autre. Conséquence immédiate : pas d'entreprise sans crises ni transitions, et pas d'équipe sans conflits ni secousses internes. L'art du manager intuitif sera de transformer ces passages difficiles en expériences enrichissantes qui permettent à tous d'apprendre à apprendre et de progresser en maturité.

## L'ÉTOFFE DU LEADER

Ainsi, à l'opposé du manager d'hier qui raisonnait « états », le manager intuitif sait d'abord se détacher des apparences et du contenu, et ne pas se perdre dans l'émotionnel, les conflits, ou les chiffres, pour voir la situation de haut et discerner le *process*. Celle-ci peut être satisfaisante, et préfigurer pourtant l'amorce du déclin – comme le petit mieux qui souvent précède la fin. Ou catastrophique, et être le signe avant-coureur du renouveau. Le leader doit donc être capable de lire les événements et de faire partager cette lecture à ses collaborateurs. C'est lui qui donne le sens, et il ne peut le faire que s'il se distingue par sa sérénité et son équilibre personnel.

## Le manager intuitif : son profil

Sa flexibilité va de pair avec une très grande curiosité, un sens de l'écoute et de l'observation permanente particulièrement développé. Il a également très envie d'évoluer et très envie que son équipe et son entreprise évoluent. Mieux, ce désir de maturité doit l'emporter sur la tentation de tout contrôler. Un état se laisse nommer, mesurer, régir. Un *process* est un organisme vivant qui croît selon sa propre logique et reste libre de prendre une direction que l'on n'avait pas prévue. Le pilotage souple qu'il requiert va le plus souvent à l'encontre de notre façon traditionnelle de penser. Le leader doit parfois lâcher du lest et laisser une situation se détériorer, s'il a déjà perçu la phase suivante ; laisser une personne s'empêtrer dans son problème plutôt que d'aller la sauver, s'il a vu la boucle d'apprentissage ; laisser les autres reprendre leur souffle entre deux phases, sans succomber à la tentation de se remettre aussitôt au travail pour faire encore grimper la courbe de résultats...

Le manager intuitif a aussi le *sens du timing* – savoir-faire non pas du mental, mais du réel, sensation presque physique, qui tient du flair pour les uns, qui vient du cœur pour les autres. Dans son analyse des dynamiques, le leader devra développer à la fois le sens de la vision et le sens du timing (de la progression sur Terre). Celui-ci l'aidera à bâtir des projets à long terme et à les faire partager, celui-là à sécuriser les hommes par des étapes concrètes. Ce n'est pas un hasard si l'on assiste, après le triomphe des grands projets et de la capacité d'organisation, au retour en force de l'écologie, des rythmes naturels, du bon sens, et si apparaît la conscience d'un savoir-faire de la nature qui se perd.

Enfin, parce qu'une entreprise est avant tout un tissu de relations, le manager intuitif développe *la dimension du cœur*, comme l'eau vitale à l'épanouissement de la graine. La sécheresse empêche de voir les dynamiques en jeu derrière les événements et conduit à plaquer des idées toutes faites sur la réalité. L'émotion, c'est à la fois l'intuition, la motivation qui permet de travailler ensemble, et le souffle pour emmener les personnes dans une même direction. Au quotidien, c'est le cœur présence, courage, souci des personnes considérées non plus comme les pièces d'un puzzle mais comme une communauté humaine au service d'un projet partagé. Le manager purement mental, soucieux exclusivement de son image et de son statut personnel, pourra difficilement être le catalyseur

qui « fait » l'équipe, aussi brillant et diplômé soit-il. *Car aucun changement durable ne peut se faire avec succès sans la dimension du cœur.*

Une mise en garde toutefois : si le cœur est une puissance extraordinaire de créativité, de spontanéité – de vie –, le revers de la médaille se nomme l'émotionnel. Conflits, rivalités, jalousies devront être jugulés comme on canalise un fleuve pour le rendre navigable et empêcher qu'il inonde les cultures qui le bordent.

Cela ne sera possible que si le leader regarde sa vie comme une occasion d'évoluer et se regarde lui-même *en devenir*. Se focaliser sur son statut, l'importance de sa fonction ou le poids de ses relations fausse la boussole qui guide l'équipage et emmène celle-ci vers les mêmes impasses au lieu de l'encourager dans sa dynamique d'apprentissage. Dès que l'on cesse de tout rapporter à sa perspective personnelle, on comprend que le pouvoir s'accroît d'autant plus qu'on le partage, car il révèle des champs inexploités qui sont autant de parties immergées de l'iceberg. L'individu qui raisonne en termes de dynamique d'évolution ne se lamentera plus sur ses échecs en jouant les victimes et les incompris, mais cherchera plutôt ce que les épreuves ont pu lui enseigner, les qualités qu'il a été amené à développer – courage, ténacité, faculté d'observation... C'est la fameuse question de Socrate à son interlocuteur : « Qu'as-tu appris de l'expérience d'aujourd'hui ? »

### **Le manager intuitif : son rôle**

En somme, le manager intuitif doit gérer de front trois éléments : d'abord le développement des compétences individuelles, en répondant à la question : « De quelles compétences aurai-je besoin dans trois ans au sein de mon équipe ou de mon entreprise ? » Puis, le choix de l'organisation qui favoriserait au mieux l'émergence de ces compétences. Une structure n'est jamais neutre : elle a une fonction en quelque sorte pédagogique – elle apprend ou empêche d'apprendre certains comportements. Mettre en place une hiérarchie solidement établie tout en reconnaissant le besoin de collaborateurs dynamiques, créatifs, autonomes, revient à planter une fleur dans un bloc de béton ! L'organisation choisie doit être le terreau qui fera émerger les qualités humaines en harmonie avec le projet de l'entreprise et la mission de l'équipe.

Enfin, le manager intuitif veillera à son style de management, qui comme l'organisation doit coller aux objectifs. Mieux, il demandera à ses

collaborateurs directs, animateurs d'équipes ou de projets, de faire vivre autour d'eux ce style de management souhaité. Celui qui a une pyramide dans la tête, qui se dit « Je suis le meilleur parce que je suis le chef » ou « Qu'importe ce que pensent les autres, c'est à moi que revient le dernier mot », ne s'étonnera pas de trouver en face de lui des collaborateurs qui, moindre sens des responsabilités oblige, limitent strictement leurs interventions à ce qu'on leur a demandé et adoptent la politique du parapluie pour le reste.

La combinaison de ces trois éléments – compétences, organisation et style de management – conduit à l'entreprise apprenante, c'est-à-dire l'entreprise qui transmet à l'ensemble de ses collaborateurs le goût d'apprendre et de tirer parti de l'expérience de tous. Et c'est ainsi qu'elle se perfectionne chaque jour. En d'autres termes, l'entreprise est entrée dans une logique d'évolution permanente, et de même chaque salarié. On développe une flexibilité non pas en imaginant des structures de plus en plus flexibles, mais parce que les personnes dans la structure deviennent de plus en plus flexibles. Mentalement, créativement, elles s'adaptent, pour avoir su troquer un vieux mental froissé et un peu rigide contre un cerveau qui vibre, qui bouge, qui évolue avec l'envie de toujours mieux faire.

### **Le manager intuitif : ses outils**

Le leader a ainsi comme premier outil un « *penser* » *différent*. Il ne confond pas contenu et process, il ne raisonne pas comme Aristote ou Newton : il est de plain-pied dans le monde futur, celui de l'intégration plutôt que de l'exclusion, de l'ouverture d'esprit plutôt que du jugement, de la coopération plutôt que de la confrontation. Il aime trouver des solutions qui sortent de la logique binaire, créer avec d'autres des « troisièmes voies » innovatrices.

La diversité de cultures, d'éducation et de compétences dans ses équipes est son deuxième outil, qui lui évite de s'enfermer dans des certitudes et renouvelle le regard de tous. Par goût, par pratique, par essence, le manager intuitif est multiculturel. Il est naturellement familiarisé avec les voyages, la pratique de l'étonnement, l'accueil de la différence, l'ouverture aux autres façons de penser et d'agir. En réunion, il sait animer le débat et faire progresser la prise de décision en se concentrant sur le *process* et pas seulement sur le contenu des discussions. Il a développé un savoir

communiquer grâce aux métaphores, aux archétypes et surtout au langage graphique.

Ainsi, David Sibbet, l'un des grands spécialistes internationaux des méthodes de visualisation du changement, fait travailler des équipes ensemble aux quatre coins de la planète grâce à quelques outils simples : des murs de papier sur les parois des salles de réunion, des feutres de toutes les couleurs et une immense capacité d'écoute à trois niveaux : ce que dit la personne, les métaphores qu'elle utilise – qui traduisent sa perception de la situation – et son processus de pensée.

En écrivant au mur sous forme de dessins, de symboles et de graphiques l'essentiel de ce que dit chaque personne du groupe, il permet à l'ensemble d'une équipe de voir noir sur blanc (ou plutôt en couleur !) son processus collectif de pensée et d'action. Associée au *Team Performance Model* qui permet de comprendre la dynamique des équipes, cette méthode est d'une puissance remarquable. En révélant à un groupe son *process*, on l'aide à prendre en charge son évolution, à anticiper les transitions et à passer avec succès les étapes délicates. Apparemment toutes simples (du papier, des feutres et une capacité d'écoute), les méthodes de David Sibbet constituent en fait une gestion de *process* très élaboré au service de la performance des équipes.

Pour lui, l'intuition et la créativité peuvent s'enseigner ou plutôt se développer naturellement dès lors qu'on fait sauter les verrous qui les bloquent. Les graphiques et leur utilisation à grande échelle dans la communication d'entreprise, la résolution de problème, la création de consensus, la préparation d'une vision, l'élaboration de plans d'action collectifs... développent non seulement l'intuition de chacun, mais aussi l'aptitude des équipes à penser « systèmes ». Les logiques non linéaires (et notamment les logiques systémiques) ne peuvent être appréhendées ou comprises sans le recours aux dessins, images, schémas, métaphores vivantes, bref, à tout ce qui relève des méthodes visuelles. Les graphiques permettent justement de rendre ce que la photo instantanée ne peut traduire : les mouvements, les dynamiques, les liens entre les différents concepts émis par les personnes d'un groupe... « L'esprit ne fonctionne pas de manière binaire mais holographique, dit David Sibbet, il est donc naturel que la représentation la plus efficace de la pensée se trouve du côté des approches tridimensionnelles plutôt que bidimensionnelles. Ces méthodes facilitent l'accès aux attitudes de coopération, parce que les participants voient clairement que cette coopération et cette

compréhension sont possibles quels que soient les univers d'appartenance des uns et des autres. » Pour David Sibbet, le leader est simplement « quelqu'un qui met son savoir-faire au service des *process* naturels, qui croit à l'intelligence et à l'intuition des groupes et qui crée un espace sécurisant pour que la vie puisse s'exprimer ». Voir que l'on peut se comprendre, créer des projets ensemble, mener à bien des réalisations et apprendre à apprendre, et c'est l'ensemble de l'entreprise qui reprend espoir et qui trouve son énergie vitale.

### **Une transformation vitale**

L'entreprise en transformation est une entreprise dans laquelle on évolue, on apprend, et que l'on peut à son tour faire grandir. En tant que parties prenantes de la vie d'une organisation, nous sommes tous des leaders. Vivre dans l'entreprise en transformation, c'est assumer la responsabilité de ses choix, de ses actes, de son engagement dans l'action collective : chacun se sent comme poussé par une motivation intrinsèque à trouver lui-même un sens à son action, sans attendre que d'autres le lui fournissent. Chacun sait que la possibilité qui lui est offerte de contribuer par son travail à une production économique lui confère une responsabilité vis-à-vis de la communauté tout entière. Pour peu qu'il ait l'esprit planétaire, chacun sait aussi que le regard est créateur et que de sa compréhension des dynamiques profondes dépend la préparation d'un futur meilleur.

La folie de la démesure, qui conduit l'homme moderne à de nombreux excès, existe d'autant plus que l'on se place dans un système fermé. Si notre conception du monde se rétrécit, si nos certitudes personnelles se renforcent, nous n'avons plus aucune disponibilité pour les apports des autres et la tentation est grande de transformer notre point de vue en vérité absolue. La démesure, et ses jumeaux l'aveuglement et la rigidité, sont des maladies de stagnation. Quand on est bloqué à une certaine étape de son évolution, même si l'on prétend l'inverse et que l'on parade pour faire illusion, l'énergie ne peut pas trouver sa canalisation naturelle et l'on risque d'être pris dans un phénomène d'inflation psychique où l'on se croit le meilleur, donc autorisé à imposer ses certitudes aux autres. C'est là le moyen le plus sûr de s'écarter durablement de la performance. À la source de ces malaises et de ces déséquilibres, la perte du mouvement : se bloquer sur un *état* au lieu de vivre dans le flux de l'évolution.

Le manager intuitif fait le pari de la vie. Il s'engage dans ses actions en les utilisant comme tremplin pour sa propre transformation. Il a également à cœur d'aider ses collaborateurs à évoluer, à lire eux aussi les dynamiques sous-jacentes aux systèmes dans lesquels ils vivent, afin de mieux maîtriser leurs choix et réussir leurs transitions. C'est en pilotant leur transformation permanente que l'individu, l'équipe et l'entreprise gagneront en solidité et en efficacité. Celui qui choisit lui-même de se transformer s'adapte avec beaucoup plus de facilité aux événements extérieurs et aux mutations de l'environnement que celui qui attend en accumulant de l'expérience, mais sans changer. Car la vie est changement permanent, en nous et autour de nous.



---

## DÉVELOPPER UN LEADERSHIP AUTHENTIQUE

**T**andis que dans les entreprises, les bons managers sont légion, les leaders se font rares. Les premiers ont appris leur métier le plus souvent dans les grandes écoles, les Universités ou les *Business Schools*, les seconds se forment davantage à travers l'expérience humaine, l'ouverture aux autres et les rencontres marquantes. Diplôme contre parcours personnel.

Mais si notre époque connaît une sérieuse pénurie de leaders, à quoi ressemblaient donc ceux du passé ? Le leader a longtemps incarné des valeurs qu'il fallait admirer : le courage, la sagesse, l'ordre. Le courage, l'honneur et la défense de la nation faisaient les guerriers, les aventuriers, les héros. La sagesse animait penseurs, philosophes et mystiques. L'ordre et la loi étaient l'apanage de ceux qui, rois ou politiques, traitaient les affaires de la Cité. Puis avec l'émergence de la démocratie et l'essor de la pensée individuelle, le leader est devenu celui qui sort du commun et que l'on est en droit de juger : son action est appréciée ou critiquée, justifiée ou non, c'est un bon ou un mauvais leader. Seuls comptent alors ses actes, son comportement, la perception que l'on a de lui et de sa personnalité.

Dans l'histoire récente, aux côtés du héros, du philosophe et du politique qui n'ont jamais cessé d'exister, deux nouveaux leaders entrent en scène : la star médiatique et l'homme d'entreprise. Soucieuse d'approfondir, la pensée contemporaine va sonder le leader de l'intérieur, à la recherche de ses motivations et de ses qualités intrinsèques, et s'interroger : comment fonctionne le leader ? Le leadership est-il inné ou acquis ? Cela peut-il s'apprendre ? Que se passe-t-il dans la psyché du leader ? Le diagnostic général est celui-ci : le leader est celui qui a de l'influence sur les autres au point de leur donner envie de le suivre.

Ni laquais, ni enfant soumis, ni disciple, le suiveur avance en usant de son libre-arbitre. Aucune loi ne lui impose son attitude : il est volontaire. Face aux nombreux défis qu'elles confrontent, les entreprises réalisent que

ce n'est plus un leader unique qu'il leur faut, mais une multitude de leaders répartis dans l'organisation. Finie l'époque de l'obéissance docile des salariés, l'heure est à l'art de mobiliser les équipes et d'obtenir d'elles l'engagement de toutes leurs compétences.

C'est bien le domaine de prédilection du leader, qui sait *entraîner vers* une vision, vers un futur positif pour tous. Au lieu *d'entraîner à*, comme le faisait, il n'y a pas si longtemps, le manager de type coach ou entraîneur sportif. Mais tout le monde ne s'improvise pas leader sans avoir au préalable travaillé sur ses croyances, ses motivations profondes et la représentation de son rôle.

## LE CRÉPUSCULE DU CHEF

Comme pour tout grand départ vers une nouvelle destination, le changement commence lorsqu'on quitte ses habitudes, ses références, et tout ce qui faisait son confort d'hier. Nous avons tous d'anciennes représentations culturelles sur ce qu'est un chef et la façon dont il doit se faire respecter. Acquérir de nouveaux repères sera la première transformation de l'aspirant leader comme il délaisse un vieux vêtement pour en adopter un nouveau. Sa deuxième étape d'évolution consistera à négliger les modèles établis afin de progresser vers son propre style en s'inspirant des pratiques de leadership reconnues comme les meilleures. Enfin, il déjouera les pièges de l'expertise et du désir de contrôle, qui forment peut-être un chant des sirènes fort séduisant mais qui conduisent inmanquablement le leader et son équipage à leur perdition.

### **Vieilles croyances à enterrer**

S'engager vers le leadership nécessite de bien se connaître et de délaisser certains attributs du chef traditionnel qui ne font plus recette.

- *Croire qu'un bon chef est un chef aimé.* Le manager aimé ne fait pas systématiquement le bon leader. Ce n'est pas non plus nécessairement contradictoire. Le leader ne sera pas en toutes circonstances aimé, mais cela ne change rien à la qualité de son leadership. Il faut savoir prendre des décisions qui ne seront pas appréciées, et c'est peut-être précisément parce que ces décisions sont impopulaires qu'il doit avoir le courage de les prendre.

- *User de la carotte et du bâton.* Le donneur d'ordres du style autocrate n'a plus prise sur les autres, qui peuvent user d'un contre-pouvoir aussi discret que puissant en ne se mobilisant qu'à 60 % de leur potentiel. Un peu de motivation en moins ne se verra pas beaucoup, mais le résultat en fin d'année s'en ressentira nettement.
- *Se valoriser soi-même* aux yeux de sa hiérarchie pour le travail accompli par une équipe. Cela paraît évident et pourtant... Lorsque l'on est en réunion de direction, dire à propos d'un rapport qui suscite des compliments : « Ce sont mes collaborateurs Untel et Untel qui l'on fait » n'est pas toujours facile, tant est fort le désir de s'approprier les félicitations et d'assurer ses positions.
- *Se croire supérieur,* parce que l'on gagne plus, que l'on a un titre ou du pouvoir, ou encore que l'on dirige des équipes. Mieux vaut ne pas s'habituer à s'identifier à son rôle ou sa position, car au détour d'une réorganisation, on pourrait demain n'être plus rien.
- *Vouloir avoir raison à tout prix,* quitte à humilier les autres ou à argumenter indéfiniment. Les personnes voient très vite si une décision est bonne. Le manager qui s'accroche à une décision mauvaise sous le prétexte d'avoir absolument raison risque plus tard d'en faire les frais. Par ailleurs, chacun sait maintenant que vouloir systématiquement avoir raison est une marque de faiblesse, non de caractère, qui traduit le besoin de masquer son manque de confiance en soi. Comme quoi, bien des apparences sont trompeuses !
- *Se trouver formidable.* Être fier de soi et l'afficher ouvertement lorsqu'il s'agit d'entraîner les autres vers un projet n'est manifestement pas une bonne méthode non plus.
- *Jouer les francs-tireurs.* La valorisation du leadership dans une entreprise et la recherche d'une plus grande influence sur autrui peuvent conduire à des excès d'individualisme. Au lieu d'être conciliant avec sa hiérarchie, le leader d'une division ou d'une unité peut devenir rebelle ; au lieu d'être constructif en réunion interservices, il peut devenir critique et ne penser qu'à son intérêt ; au lieu de développer un sens de l'interdépendance, il peut ignorer les autres et fonctionner en franc-tireur, parfois même en agissant contre l'intérêt collectif de l'organisation.
- *Avoir la manie du contrôle.* Le meilleur moyen de se garder de s'identifier à son pouvoir est d'en partager les acquis. Il est connu que c'est en formant ses adjoints à prendre sa place que l'on progresse le plus vite.

Au lieu de diriger, le leader apprendra donc à inspirer et influencer ; au lieu de contrôler, il s'attachera à motiver, informer et expliquer ; au lieu de décider et d'imposer, il cherchera à écouter ses collaborateurs pour leur permettre d'évoluer.

Le vrai but du leadership est de permettre à une équipe d'agir avec davantage d'efficacité au service d'un dessein commun, tout en préservant la liberté de chacun. Le leader ouvre en quelque sorte une troisième voie, entre l'autorité pyramidale traditionnelle et la démagogie copain-copain. Il aide à passer d'une logique de confrontation – et donc de rapport de force – à une logique de coopération.

### **L'illusion d'un profil-type du « bon leader »**

Le profil du leader idéal n'existe pas. Tout comme il est vain d'espérer trouver la recette universelle du « bon gâteau ». En management, des milliers de situations différentes se présentent pour lesquelles les solutions varient. D'ailleurs, les conceptions sur le leadership évoluent avec le temps : ce qui était apprécié à une époque n'est plus acceptable à une autre. On le voit bien à travers les films historiques. Personne n'accepterait aujourd'hui de vivre sous l'autorité d'un chef romain, d'un monarque du XVII<sup>e</sup> siècle ou même d'un père de famille du début du XX<sup>e</sup> siècle. Dans une entreprise, les approches qui étaient adaptées à une étape du développement de l'organisation ne le sont plus forcément dans une phase de croissance ultérieure.

L'art du leadership consiste en fait à savoir animer des hommes et des femmes dans des circonstances très diverses pour les aider à réaliser des objectifs fixés. Selon le type de but à atteindre, la situation de départ, la culture d'origine des individus et leur personnalité, le leader ajuste son comportement et son action. Comme un chef d'orchestre module sa façon de faire selon la formation qu'il dirige, la difficulté de la partition et les musiciens auxquels il s'adresse. Pour ces multiples raisons, évitons le piège du profil-type et esquissons plutôt les « bons principes de comportement » du leader. Par exemple il est préférable de savoir écouter ses collaborateurs et de construire avec eux les solutions. Ou encore il est souhaitable de leur confier des responsabilités pour qu'ils élargissent leur champ de compétences. Mais aucun principe n'a de valeur universelle. En situation d'extrême urgence, par exemple quand il y a le feu, ce n'est plus le moment idéal pour écouter en profondeur ses collaborateurs. Bien sûr

on peut s'inspirer de leurs idées, mais il faut surtout décider vite et sortir l'entreprise de la crise.

Pour le manager intuitif, toujours soucieux de s'améliorer, l'exercice ne consiste donc pas à se conformer à un modèle préétabli, mais plutôt à enrichir sa pratique au moyen des principes reconnus comme les plus efficaces. Il n'aura pas l'impression de « devenir quelqu'un d'autre » en copiant un modèle étranger, il améliorera son leadership tout en respectant son tempérament et ses qualités profondes.

### La tentation de l'expertise

Nos écoles nous ont enseigné le contrôle, la certitude, l'expertise. Or le leadership n'est pas une science exacte, c'est plutôt un art. Plus nous acceptons l'idée (très proche de la réalité) que nous animons des « équipes de volontaires » et non des employés ou des subordonnés, plus nous mesurons notre vulnérabilité. Animer des personnes rend humble, car aucune situation ne se ressemble et les salariés ne sont pas des robots. Ceux qui ont beaucoup pratiqué le management savent que, dans cette discipline, tout responsable continue de faire des erreurs, même quand il est compétent. Heureusement, il s'améliore sans cesse également, dans la mesure où il le souhaite. À l'image d'un médiateur international qui ne réussit pas systématiquement à bâtir un consensus entre les protagonistes mais qui progresse par son expérience dans la pertinence de ses interventions.

Pour devenir un bon leader, mieux vaut ne pas avoir besoin de domination ou de certitude. Mais se dégager de cette maladie n'est pas simple, tant elle ronge notre époque. Nous sommes littéralement drogués, sous l'emprise infernale du besoin de savoir, de la soif de tout maîtriser et contrôler. Qui saura le premier à faire éclater les murs de cette prison moderne, en osant un certain lâcher prise ? Le leadership est un domaine où les choses ne sont jamais complètement « bordées ». Pour être efficace, mieux vaut ne pas rechigner devant les explorations en *terra incognita*...

Par exemple, animer des équipes revient souvent à travailler avec des personnes plus expertes que soi dans de nombreux registres. C'est aussi décider, bien que l'on ne possède pas suffisamment d'éléments. Donc prendre le risque de se tromper. C'est savoir stimuler la collaboration entre les personnes de générations différentes. C'est faire confiance en laissant un collaborateur agir sans être derrière son dos pour vérifier. C'est penser surtout à la finalité de l'activité et au sens des décisions à prendre

au lieu de préférer l'ordre, le contrôle des actions, la maîtrise, les certitudes. Souvent les entreprises s'asphyxient elles-mêmes en étant sur-gérées et sous-managées : elles multiplient les indicateurs au détriment de la vitalité collective et du dynamisme créatif. Entre le besoin d'éradiquer les zones d'inconfort laissées par l'incertitude et le désir d'aller de l'avant en innovant, il faut choisir ! Mais où apprend-on à ne plus être prisonnier de ses anciennes façons d'agir ?

### **La manie des méthodes**

Dans la foulée des comportements réflexes liés au besoin de tout maîtriser, la tendance à la mise en méthode est fréquente. Dès qu'une bonne idée apparaît, aussitôt le besoin se ressent de la canaliser en procédé bien identifié, accompagné de son mode d'emploi. Dans certaines entreprises, la qualité s'est ainsi transformée en arsenal de statistiques au milieu duquel l'intention s'est perdue. Dans d'autres, c'est la communication qui fut « mise en boîte » avec des méthodes simplificatrices de lecture des comportements. A-t-on le sentiment réconfortant de mieux maîtriser les choses lorsqu'on met des étiquettes sur les personnes ou les situations ? Savoir lire une carte de géographie en nommant les différentes régions du monde ne remplace pas l'expérience unique de l'explorateur qui se rend sur place.

De même, quelqu'un peut être certifié sur telle approche de communication renommée et n'être pas forcément à l'aise dans ses relations. Apprendre une méthode est une chose, mais oser une rencontre véritable avec l'autre – c'est-à-dire une avancée vers l'inconnu pour mieux le découvrir – en est une autre. Personne n'aime beaucoup l'incertitude. Il est plus facile d'étiqueter les personnes ou de codifier les échanges : cela permet de tenir à distance l'inconnu et de se donner l'impression de mieux maîtriser les choses (du moins, c'est ce que l'on croit). Et c'est ainsi que de nombreuses bonnes idées se trouvent perverties en perdant leur sens d'origine.

Dans cette manie du contrôle par les méthodes, le leadership n'est pas épargné. Effectivement la tentation est fréquente de dresser des typologies rigoureuses assorties de leur test. Êtes-vous plutôt manager ou plutôt leader ? Pratiquez-vous avec vos collaborateurs le style « expert technique », « chef charismatique » ou « parent directif » ? En fait l'exploration des différents registres de comportements est utile parce qu'elle donne des repères. Mais comme dans la première étape d'un parcours, il serait

dommage d'en rester là. Car la carte n'est jamais le territoire, comme le disait Korsibsky. Ayant lu la carte, c'est en se confrontant à la réalité quotidienne du management, et en apprenant par des échanges nourris avec ses collaborateurs que le leader progresse, avec le souci de s'améliorer en permanence.

### **Esquisse du leader**

Qui tente de définir le leader de demain se heurte à une difficulté majeure : ses caractéristiques ne sont pas figées. Elles varient selon les cultures, les époques, et la phase de vie dans laquelle se trouve l'entreprise. Mais précisément, la première qualité du leader est d'être assez flexible pour user de compétences différentes, en fonction des situations et des besoins de l'entreprise. Il joue avec cinquante-deux cartes au lieu de trois ou quatre. Ce que l'on sait déjà avec certitude en revanche, c'est qu'il faudra davantage de leaders pour agir avec leurs équipes dans un monde devenu très rapide et complexe.

Si l'entreprise se trouve dans une phase de démarrage, le leader déploiera une grande créativité, motivera ses équipes avec énergie vers l'innovation. Dans une phase de sélection des priorités, il devra montrer davantage de rigueur dans le choix des objectifs et le suivi de l'action. Ou encore, dans une phase de décentralisation, il devra partager son pouvoir et déléguer, savoir faire confiance, écouter les feed-back de ses collaborateurs et suivre les indicateurs de résultats, afin de pouvoir intervenir au bon moment au bon endroit. Aux différentes phases d'évolution de l'entreprise, les qualités de leadership à déployer ne sont donc pas exactement les mêmes. Mais pour répondre au marché, pour résoudre les problèmes de fonctionnement, les liaisons entre les services, les personnes, ou pour créer le futur, le leader sera toujours celui qui a des idées.

Le leader inspire et rassemble autour d'une vision du futur qui parle à chacun. Chaque personne peut ainsi connaître clairement la raison d'être de l'entreprise, ce à quoi elle contribue dans l'économie, la région ou la société, les valeurs qu'elle défend et tout cet ensemble donne un sens au travail quotidien.

Par ailleurs, le leader s'attache à définir la qualité, les standards à atteindre, qu'il s'agisse des produits, du service au client, des relations ou de l'image de l'entreprise. Le leader cultive une passion pour la qualité dans tous les domaines : qualité de sa vision, qualité de sa stratégie long terme,

qualité des plans d'actions, qualité des produits et des services, qualité du management et bien sûr qualité des relations entre les personnes, tant en interne qu'à l'égard des partenaires ou des clients. Ce faisant, il donne à son entreprise un caractère, un style, qui va bien au-delà de la culture d'entreprise forgée au fil des ans.

Le leader met également en place des structures évolutives. Il sait que l'on traite en général ses clients comme on est traité soi-même ; il s'arrange donc pour développer une organisation et un style de management qui permettent aux personnes de développer les comportements recherchés pour réussir le futur. S'il veut des créatifs qui ont le souci du client, il mettra en place des structures qui font une large place à l'initiative et à la responsabilisation de chacun. S'il veut davantage de rigueur et de précision, il prévoira une organisation plus structurée qui développe le sens de la discipline et du détail. Il sait que toute structure est pédagogique, qu'aucun système n'est neutre. Il réfléchit par anticipation aux compétences dont son entreprise aura besoin dans le futur pour réaliser sa vision et met en place une organisation et des structures (le terreau) qui permettront à ces compétences (les graines) d'éclore facilement puis de se développer.

Le leader a de la méthode et de la rigueur. Il connaît bien la finance et la gestion, les méthodes de marketing et d'études de marché, il sait gérer un budget, suivre les indicateurs de son tableau de bord et même faire évoluer celui-ci pour y faire figurer des indicateurs mieux adaptés. Parce qu'il a de la méthode, le leader est fiable et sait amener son entourage à le devenir. De plus, le leader gère son temps et respecte celui des autres. Il fait preuve d'un réel professionnalisme : réunions et entretiens se préparent, on y communique avec efficacité et l'on en sort en ayant pris des décisions et fixé des délais. Ce nouveau professionnalisme imprègne la façon de travailler, de penser, de communiquer, de relativiser les problèmes et de se contrôler. Le leader cultive la rigueur non pour le plaisir, mais pour faciliter le travail en commun.

Le leader a le respect des hommes et de leur dignité. Le sens éthique est un trait saillant du leader, qui se reconnaît moins à de grands discours qu'à des détails révélateurs de son respect pour la dignité d'autrui. Au quotidien, ses actes sont conformes à son discours. À l'occasion d'une simple visite d'entreprise, l'éthique dans les relations peut se mesurer en un instant, tant abondent les signes qui la traduisent : dire bonjour, écouter, regarder son interlocuteur... Jusqu'à se renseigner auprès de ses collaborateurs du temps qu'il leur faut pour s'acquitter de la tâche demandée afin

de prévoir des délais réalistes qui tiennent compte de leur charge de travail. Ce sont autant de manifestations du respect de la personne. Certes, on peut un jour manquer de vigilance ou d'attention à l'autre, mais pas tout le temps. La vigilance même du leader va lui permettre de repérer les signes qu'émettent les autres et de les aider à évoluer. Par la qualité de son regard sur autrui et la confiance qu'il accorde à ses collaborateurs, le leader stimule la motivation. Dans les entreprises où les responsables se cantonnent dans leur sphère de compétence ou dans leur désir d'avancement sans ouvrir l'œil sur autrui, les carrières sont mal gérées et les potentiels ne sont tout simplement pas repérés.

Novateur, inspirateur, soucieux de qualité, flexible mais apte à la rigueur, respectueux de la dignité des autres, le leader est tout cela et, de surcroît, il sait faire de la place autour de lui. Il stimule également le désir de progresser et de se dépasser. Il explique le pourquoi de son action, donne du sens et crée l'envie d'aller vers le futur. Mais ce futur est parfois difficile à atteindre parce que les contradictions sont nombreuses : par exemple, alors que la logique de participation et de délégation s'accélère et que le libéralisme se renforce, un certain individualisme se développe, à l'encontre de l'esprit d'équipe recherché. Simultanément donc, le leader doit intervenir pour aplanir les contradictions entre l'individuel et le collectif et maintenir la cohésion. Il doit ainsi gérer en permanence l'évolution de l'un et l'harmonie de tous.

## Persuasion et séduction

Persuasion et séduction sont les deux dynamiques complémentaires auxquelles recourt le leader : la persuasion pour aller vers l'autre, le convaincre de son idée, de sa vision, ou du bien-fondé de sa nouvelle méthode ; la séduction pour attirer, mouvement inverse de la persuasion : ce n'est plus moi vers l'autre, c'est l'autre vers moi. La seule persuasion ne peut faire adhérer les sceptiques.

Ces deux dynamiques s'expriment à travers quatre styles ou magnétismes personnels.

- *Le magnétisme physique* ou de l'action : le leader qui entre dans une salle occupe l'espace de sa présence physique. Cette forme de magnétisme impressionne, stimule l'énergie, réveille l'action. Onde de choc : l'auditoire ou l'interlocuteur pressent qu'il va se passer quelque chose.

- *Le magnétisme de l'intellect*, de la pensée, des idées : le leader explique, ce qu'il raconte est intelligent, intéressant, accessible. Il séduit par la finesse de sa pensée et la clarté de ses propos. Tout le monde a le sentiment d'être plus intelligent.
- *Le magnétisme du cœur* : le leader sait écouter les autres et les mettre à l'aise. Finesse dans la relation, gentillesse, humour touchent et créent un climat chaleureux et sécurisant dans lequel il fait bon vivre.
- *Le magnétisme de l'âme* ou charisme au sens étymologique du terme (du grec *charisma*, « souffle envoyé par les dieux à quelqu'un pour une certaine mission ») : il sollicite ce qu'il y a de plus noble en l'homme, s'adressant à son désir de s'élever et d'évoluer. À son désir de sens aussi, qui lui apportera harmonie, équilibre et capacité de s'investir dans des causes qui dépassent son ego, et parfois même la durée de sa propre vie.

Si la plupart des personnes jouent fréquemment sur plusieurs registres et présentent donc des profils mixtes, rares sont celles pourtant qui ont accès aux quatre styles tant ceux-ci sont différents. Il est néanmoins possible d'adapter son registre privilégié à la situation dans laquelle on se trouve. Car il s'agit d'une préférence, non d'un programme figé. Par exemple, si l'on participe à une réunion financière avec son comité de direction, ce n'est pas le moment de recourir à son magnétisme du cœur ; il est plus opportun de se montrer intelligent, structuré, persuasif. Au contraire, si l'on organise une réunion de fin d'année avec tous ses collaborateurs pour les remotiver, il ne s'agit pas d'aligner des ratios, mais de ressourcer leur enthousiasme. À chaque situation correspond donc un registre approprié.

Le leader sait respecter les exigences des situations et en même temps rester pleinement lui-même. Être un bon leader exige de bien se connaître, de cerner son style et de s'attacher à l'élargir et à le nuancer pour pouvoir faire appel à des magnétismes différents selon les situations.

Une évidence s'impose : l'autorité hiérarchique traditionnelle demeure impuissante lorsqu'il s'agit de relever de grands défis. Seul un management incitatif capable de mobiliser tous les collaborateurs – et non seulement une fraction de l'entreprise – peut espérer réussir. De plus, ces enjeux importants nécessitent généralement un effort soutenu sur la durée. Aucun programme de motivation, si séduisant soit-il, ne tient la distance. Il est donc grand temps de réinventer en profondeur les relations entre managers et collaborateurs.

## LE LEADERSHIP D'INFLUENCE

Le manager intuitif délaisse donc le pouvoir hiérarchique traditionnel – celui des titres et des galons – tout comme la personne en bonne santé ignore les cannes de vieillesse. Mais par quoi remplacer le classique « pouvoir du chef » ? Par de nouvelles formes d'autorité qui confèrent au leader ou au manager de projet le respect et l'adhésion de ses collaborateurs. Effectivement, quand vous demandez à quelqu'un « Quels sont les leaders qui vous ont le plus marqué et que vous admirez ? », les réponses les plus fréquentes sont du style « Avec lui (ou elle), j'ai beaucoup appris » ou bien « Nous avons vécu de grands moments en travaillant comme des fous sur ce projet mais dans une ambiance fantastique » ou encore « Il (ou elle) savait nous transmettre une passion et un enthousiasme extraordinaires ». « C'est la période de ma vie qui m'a le plus apporté ». Les leaders évoqués sont-ils des héros, des individus hors normes ? Non, il s'agit fréquemment d'un manager direct, un responsable de projet, un entraîneur sportif, un instituteur et souvent un père ou une mère.

Points communs entre les personnages admirés ? La proximité, les échanges fréquents, la confiance, le soutien, la capacité d'insuffler une motivation, le sens donné à l'action et la faculté d'aider les personnes à progresser. Sont parfois appréciés également le chef d'entreprise ou une grande figure médiatique, mais nettement moins souvent que le manager direct ou les parents. Comme quoi le leadership le plus influant sur les personnes ne se situe pas forcément au sommet !

Pour chacun d'entre nous la question du leadership devient celle-ci : auprès de qui jouons-nous ce rôle d'influence dans notre entourage ? Combien de nos collaborateurs, amis, relations, collègues nous citeraient spontanément parmi ceux ou celles qui ont compté dans leur vie et marqué leur évolution ? En tout cas, il n'est pas surprenant que les nouvelles formes de leadership admirées par les collaborateurs soient du domaine des échanges quotidiens et du contact « terrain », car c'est bien là que se tisse la confiance et que s'exerce la véritable influence.

À la différence du pouvoir hiérarchique traditionnel qui s'impose par le haut et se justifie par la supériorité des galons et du statut, ces nouvelles formes d'influence font davantage appel aux qualités intrinsèques du leader. Dans l'ancien système, « le chef a toujours raison » essentiellement parce qu'il est le chef et aussi parce que sa compétence technique a fait ses preuves. Dans les nouvelles relations du manager avec ses collaborateurs,

les qualités de vérité, de réceptivité, d'intuition comptent autant que le pragmatisme ou les compétences de gestion. Le manager rationnel d'hier cède la place à un manager intuitif, plus complet, sachant prendre en compte les multiples aspects de la réalité qui l'entoure.

### **L'indispensable compétence**

Une pareille mise en avant des qualités personnelles du leader signifie-t-elle que la compétence technique ne compte plus parmi les facteurs qui lui confèrent un pouvoir ? Non, évidemment, mais on omettrait presque de la citer tant elle est évidente. S'il n'est pas reconnu comme compétent, le leader aura toutes les difficultés du monde à assumer son rôle auprès de ses collaborateurs, car il ne sera pas crédible. Pour être respecté, la compétence technique s'impose donc comme un prérequis. Mais elle ne suffit plus pour animer des équipes, d'autant que le manager a fréquemment sous sa responsabilité des personnes plus chevronnées que lui dans bien des registres. Avec l'essor des technologies de l'information et de la communication, le phénomène ne fait que s'amplifier.

Compétent techniquement donc, le leader doit l'être, mais sans nécessairement s'avérer supérieur à ses collaborateurs. Il doit connaître suffisamment l'activité pour écouter, comprendre, inciter chacun à prendre les bonnes décisions et sentir quand redresser la barre. Mais il est judicieux qu'il laisse ses collaborateurs agir dans leur domaine d'excellence et qu'il s'enrichisse ainsi au contact de leur expertise.

Curieusement, son influence sur ses collaborateurs sera d'autant plus grande qu'il acceptera de ne pas tout savoir. Il n'y a aucune honte à dire « Je ne sais pas, cherchons ensemble. » Pourtant ces quelques mots semblent écorcher la gorge de la plupart des managers. Tout connaître n'est pourtant pas ce qui importe. L'essentiel est de posséder l'intelligence de l'action. Comme par ironie, celle-ci se développe davantage quand on accepte de se remettre en cause, de ne pas avoir toujours raison et de s'appuyer sur autrui.

Être crédible techniquement ne dispense pas le manager intuitif d'acquérir les autres formes d'influence qui confèrent à tout responsable d'équipe un réel leadership :

- *L'autorité de communication* : savoir écouter, échanger, transmettre une vision, partager les informations, se mettre à la place d'autrui, être accessible ;

- *L'autorité de motivation* : insuffler une réelle dynamique, aider les personnes à grandir, travailler à leurs côtés ;
- *L'autorité d'organisation* : faciliter la progression collective, enlever les obstacles à l'atteinte des objectifs, simplifier les choses ;
- *L'autorité de conduite du changement* : permettre aux personnes et à l'entreprise de se transformer tout en maintenant la confiance et la cohésion du groupe.

Chacune de ces quatre autorités possède deux volets bien distincts : un registre managérial classique et un volet intuitif faisant appel à des qualités plus subtiles qui s'acquièrent au plus près du terrain. Disposer d'un fort leadership d'influence, c'est posséder pour chaque autorité les deux registres de compétences, le classique et l'intuitif, bien vivants. Pour les générations de managers formées aux cultures scientifiques dans des écoles d'ingénieurs ou de gestion une révolution s'impose.

## L'autorité de communication

L'époque est révolue où l'on pouvait dire « Je suis compétent, c'est bien assez » ou bien « Malgré mon caractère, ils n'ont qu'à m'accepter tel que je suis car j'ai d'autres points forts ». Non, les collaborateurs n'acceptent plus de dépendre d'un manager qui communique mal. Dans une grande entreprise, les équipes d'un responsable pourtant jeune (un ingénieur d'une trentaine d'années) disaient de lui derrière son dos : « Il n'écoute pas, veut toujours avoir raison et donne des directives comme si on lui devait allégeance ». Terrible jugement, et crédibilité réduite à néant. Ce jeune manager se comportait encore en chef. Il n'avait pas compris que dicter aux autres ce qu'ils doivent faire et espérer être obéi était d'une autre époque ! Difficile avec de telles pratiques d'obtenir des collaborateurs le meilleur d'eux-mêmes. Et donc adieu aux cinq croisades, même si l'on est excellent sur le plan technique<sup>1</sup> !

### Volet managérial classique

L'art de bien communiquer dans son rôle de leader réunit en fait une multitude de comportements et de bons principes. Dans le registre des

1. Voir chapitre 1, *Gagner les cinq croisades*.

compétences managériales classiques l'essentiel se joue à travers la transmission d'une vision, la fluidité de l'information et la vitalité du dialogue.

- *Transmettre une vision.* Trop d'entreprises exigent un engagement fort de leurs salariés, alors que la vision est peu connue ou mal diffusée. Oublions les faux prétextes prétendant que les personnes n'ont pas besoin de connaître la stratégie pour faire leur travail. Aujourd'hui personne ne peut s'engager sur du flou. Quand la communication d'une vision est efficace, non seulement chaque salarié la connaît (et peut l'expliquer à d'autres), mais la vision pourrait être comprise sans difficulté par un adolescent qui ne connaîtrait ni le métier, ni l'activité de l'entreprise.
- *Savoir convaincre,* trouver les bons arguments pour faire adhérer chacun aux priorités définies et aux projets à mener. À une époque où l'individualisme domine et où chacun possède un point de vue différent sur ce qu'il conviendrait de faire, cette compétence devient déterminante. La capacité de conviction du leader s'appuie souvent sur une écoute approfondie des personnes. C'est en comprenant où elles en sont qu'il peut adapter son attitude et son langage.
- *Faciliter la fluidité de l'information.* Le manager intuitif est toujours vigilant sur la bonne circulation de l'information dans ses équipes. Comme le travail sous pression accroît la tendance à garder l'information pour soi, le leader insiste sur le partage des documents, l'information mutuelle, les échanges informels entre collaborateurs, la mise en réseau des comptes-rendus de réunions et autres dossiers partagés. Si dans une entreprise 5 % des informations sont confidentielles, les 95 % restant peuvent être largement partagés avec les collaborateurs. En utilisant la métaphore de l'eau pour représenter la circulation de l'information, le manager intuitif est partisan de la rizière et non du pré carré. Il reste vigilant sur son favoritisme à l'égard de certains collaborateurs car ce comportement irrigue en priorité ceux avec lesquels il échange souvent et délaisse les autres.
- *Faire preuve de transparence, authenticité, cohérence.* La communication d'influence est celle qui n'utilise ni jargon ni de langue de bois. Tous les séminaires de management insistent sur ce point. Parler vrai, être authentique et cohérent, dire ce que l'on fait et faire ce que l'on dit... autrement dit parler pour être compris et non pour être simplement entendu.

- *Encourager le dialogue.* Les entreprises vivantes sont celles où l'on dialogue beaucoup, où l'on échange en profondeur, où l'on s'écoute, où l'on aborde les vrais sujets sans retenue ni tabou. C'est au leader de donner le ton, en encourageant et en stimulant l'expression. S'il ne fait que la tolérer, veut trop la canaliser, ou encore ne se rend jamais disponible pour écouter, il ne recueillera que des échanges centrés sur les besoins de chacun, les querelles d'intérêt et les luttes de pouvoir. Pour le leader, stimuler le dialogue est le seul moyen d'élever durablement le débat.

### Volet intuitif

Au-delà de ces compétences de base nécessaires à toute bonne communication, le manager intuitif développe d'autres qualités, qui enrichissent encore davantage sa capacité d'influence.

- *Écouter sans préjugés.* La plupart du temps les personnes écoutent avec leurs préoccupations en tête, leurs filtres, leurs jugements. Le mental agit alors comme un tribunal ambulant poussé par des automatismes de pensée. Ce que dit Untel est vrai ou faux, intelligent ou stupide, intéressant ou fait perdre du temps. En fait, seule l'écoute attentionnée et sans a priori permet au leader de comprendre en profondeur ce que dit son interlocuteur et d'accepter ce qu'il exprime comme une réalité.
- *Parler avec franchise, sans allusions ni intentions cachées.* Aujourd'hui les personnes savent fort bien repérer si un discours est juste ou faux, si on leur cache la vérité avec l'intention d'orienter leur compréhension ou de les manipuler. Agacés par ces jeux, les salariés attendent un discours adulte, y compris quand les nouvelles ne sont pas bonnes. Pour le leader, ne pas être vrai c'est prendre un risque : celui de perdre sa crédibilité et de casser la confiance.
- *Être conscient des messages que véhicule son comportement.* Souvent le manager dit oui d'une voix neutre mais tout son corps dit non, ou bien il écoute le visage crispé parce qu'il pense à autre chose. Ou encore il salue dans les couloirs des personnes importantes ou ses amis, mais néglige les autres en restant absorbé dans ses pensées. En communication, chaque geste compte, la moindre attitude du manager est décryptée par son entourage. Le leader a le souci de mettre en cohérence ses intentions, son message et ses actes.
- *Capter le non-dit et lire les signaux faibles.* Ce qui est important n'est pas toujours exprimé mais influe largement sur les réactions des personnes.

La disponibilité aux signaux faibles permet au manager intuitif de voir derrière les apparences et d'enrichir sa compréhension des situations et des comportements.

- *S'exprimer avec son émotion.* Trop souvent le langage des managers est contrôlé et aseptisé par un rationalisme qui se veut sécurisant. Mais la vie n'est pas scindée à ce point – au travail, le sérieux et la logique, chez soi la spontanéité. Pour qu'un message passe, il faut qu'il soit porté par quelqu'un de vivant, c'est-à-dire une personne qui parle avec ses convictions et ses émotions. Pour les interlocuteurs, l'émotion vécue, même lorsqu'elle est retenue et discrète, est le gage de la sincérité.
- *Développer ses réseaux.* Reste encore au leader la tâche de développer ses réseaux, de tisser des liens, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise, qui contribueront à son influence et à l'efficacité de ses actions. Contrairement à ce que l'on pourrait croire, le développement des réseaux ne suit pas l'accession à un poste nouveau ou à des responsabilités élargies. Il la précède. C'est en construisant consciencieusement et par anticipation des relations amicales et professionnelles dans les domaines où l'on pense être amené à conduire des projets que l'on favorise le changement en question. Plus il progresse sur la voie du leadership d'influence, plus le manager intuitif prend conscience que le succès des initiatives qu'il engage dépend des soutiens, accords, décisions facilitantes obtenues auprès des personnes avec lesquelles il a tissé des liens. Au-delà de ses compétences professionnelles, le manager intuitif est donc essentiellement un leader communicant qui écoute, explique, intègre les personnes, prépare le terrain, et c'est grâce à ce talent relationnel qu'il obtient la collaboration d'autrui.

À la fin de chaque journée, le manager intuitif peut donc s'interroger « Qui ai-je écouté en profondeur aujourd'hui ; à qui ai-je transmis ma passion, apporté mon soutien ; ai-je recueilli des feed-back utiles, capté des impressions ou des signaux faibles qui éclairent ma compréhension des situations ? » Au final, l'autorité de communication du leader s'acquiert en échangeant avec ceux qui mettent en œuvre les actions. Car ce sont eux qui disposent des informations les plus pertinentes. De leur motivation à agir dépend en grande partie le succès des stratégies.

## L'autorité de communication

Volet managérial classique	Volet intuitif
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmettre une vision, expliquer la stratégie en langage simple : serait-on compris par un adolescent qui ne connaîtrait pas notre métier ?</li> <li>• Savoir convaincre, trouver les bons arguments</li> <li>• Faciliter la fluidité de l'information, sans barrière ni favoritisme</li> <li>• Faire preuve de transparence, authenticité, cohérence</li> <li>• Encourager le dialogue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Écouter sans préjugés ; considérer ce que l'on entend comme une réalité à prendre en compte</li> <li>• Parler avec franchise, sans allusions ni intentions cachées</li> <li>• Être conscient des messages que véhicule son comportement</li> <li>• Capter le non-dit et lire les signaux faibles</li> <li>• S'exprimer avec son émotion</li> <li>• Développer ses réseaux</li> </ul>

**L'autorité de motivation**

Communication authentique et motivation sont étroitement liées. Aujourd'hui, aucun collaborateur ne peut se motiver dans une atmosphère cloisonnée où ne circulent pas les informations. La condition première de la motivation collective est que de vrais échanges sur les questions de fond (et notamment celles qui concernent de près les salariés, le contenu de leur travail et leur futur) aient lieu spontanément partout dans l'organisation.

Tout manager sait bien qu'il n'existe pas de recette pour motiver durablement les personnes. Néanmoins la fascination moderne pour les avantages financiers montre bien que nous sommes toujours en attente de ce « procédé miracle » qui nous éviterait de rechercher une solution de motivation convenant à chaque collaborateur. Tout en représentant une part importante de la dynamisation des personnes, l'attrait financier n'est pourtant pas la composante principale du « cocktail gagnant ». Les salariés ont beaucoup évolué au cours de la dernière décennie. Leurs attentes ont changé, leurs exigences aussi. Ils n'acceptent plus de travailler seulement pour une rémunération. Ils attendent d'être respectés, considérés, reconnus. Ils veulent également accroître leurs compétences et développer leur autonomie. Avec les périodes de chômage qu'ont connu les pays industrialisés, les personnes ont appris à relativiser leur attachement à l'entreprise.

Le contrat employeur-employé s'est transformé. Ce n'est plus emploi à vie contre salaire, mais plutôt participation à des projets intéressants contre rémunération évolutive et accroissement de sa valeur professionnelle sur le marché.

Deux notions se dégagent ainsi nettement chez les salariés : l'envie de s'investir dans des tâches qui les motivent et le souci d'entretenir leur employabilité. Le leader ne peut se défausser : c'est à lui de créer ce cadre de travail stimulant qui donne envie aux collaborateurs de s'engager pleinement.

Il est sûr que le manager qui sait motiver dispose d'un important pouvoir d'influence auprès de son entourage. L'atout est précieux lorsqu'il s'agit de mobiliser les personnes autour d'objectifs ambitieux ou de mener de grands changements. Rappelons que la motivation regroupe deux grandes dynamiques : la motivation extrinsèque, qui provient d'un apport extérieur (comme le salaire, les avantages en nature, l'intéressement, les conditions de travail, l'ambiance dans le service...) et la motivation intrinsèque que chacun porte en soi et qui dépend de soi<sup>1</sup>.

La motivation extérieure ou extrinsèque est en quelque sorte le résultat d'une transaction : « Vous m'accorder un bon salaire et des avantages appréciables et en échange je vous donne ma motivation. » La motivation intrinsèque, en revanche, est davantage du registre de l'auto-motivation et de l'élan vital. C'est celle que chacun possède à la naissance et que l'enfant manifeste dès son plus jeune âge. Il est curieux, veut comprendre, pose sans cesse des questions (et pourquoi, et pourquoi...) ; il manifeste son envie de grandir, veut faire ce que font les aînés ; il est exigeant, il refuse ce qui n'a pas de sens à ses yeux. Tous ces comportements traduisent une motivation intrinsèque en pleine santé. Grâce à elle l'enfant va grandir, explorer le monde, et progressivement devenir adulte. Chaque être humain possède une motivation intrinsèque naturelle, qui ne demande qu'à s'exprimer. Elle lui confère sa vitalité, son envie d'entreprendre, son ouverture sur le monde.

Au cours de la vie, certaines circonstances peuvent endommager cet élan vital : une maladie, des épreuves difficiles, ou simplement la mauvaise habitude de ne fonctionner qu'à la motivation extrinsèque. Cette façon de vivre finit par créer une dépendance exacerbée à la stimulation extérieure, au salaire, à la gratification. Cela fait dire à l'enfant de 12 ans s'adressant à

---

1. Voir chapitre 6, *Découvrir la source de la motivation*.

sa mère « Combien tu me donnes si je lave la voiture ? » et en entreprise, cela provoque le réflexe « Qu'est-ce que cela m'apporte de t'aider sur ce projet ? Où est mon intérêt si ça ne fait pas avancer mes objectifs ? » Dommage, car le vrai ressort de la motivation se situe au-delà de ces transactions intéressées. Il est intérieur, lié à la personne que l'on veut devenir et au sens que l'on veut donner à sa vie.

Autant la motivation extrinsèque est éphémère (on s'habitue très vite à une amélioration de salaire ou de conditions de travail et on en demande davantage), autant la motivation intrinsèque est solide, pérenne, fiable. Lorsqu'elle est bien entretenue, elle devient comme le « moteur personnel » de l'individu et alimente le feu sacré qu'il porte en lui.

En entreprise, les deux grandes sources de motivation sont nécessaires : une motivation extérieure satisfaisante, qui donne le sentiment d'être bien traité, respecté et correctement rémunéré, et une motivation intrinsèque bien nourrie, qui entretient le désir de grandir, d'apprendre et de se dépasser. Si la première est une condition fondamentale, elle n'assure ni la fidélité ni l'excellence des collaborateurs. Les entreprises les plus riches ne sont pas toujours celles qui enregistrent les meilleurs scores dans les enquêtes de satisfaction des salariés ! Gageons qu'il y est également question de manque de reconnaissance, du management qui n'assume pas suffisamment son rôle, de communication jugée insuffisante ou inadaptée...

Comme pour l'autorité de communication, l'autorité de motivation comprend deux volets distincts : un ensemble de pratiques de management dites classiques et quelques principes plus novateurs, relevant davantage du registre intuitif. L'exercice conjoint de ces deux types d'approches confère au manager intuitif une efficacité indéniable dans la dynamisation de ses équipes.

### Volet managérial classique

L'autorité de motivation se construit sur quelques principes fondamentaux assez simples, mais peut s'évanouir en un jour sous l'effet d'un faux pas. Comme les gammes permettent au pianiste de mieux maîtriser sa façon de jouer, les « fondamentaux de la motivation » constituent les bases que tout manager doit posséder pour construire une cohésion fructueuse au sein de ses équipes.

- *Assurer un bon climat de travail.* Le leader d'équipe n'a pas forcément libre décision sur les divers systèmes de rémunération, les promotions,

les avantages financiers, statutaires ou matériels. Mais il peut agir sur d'autres facteurs de motivation très importants qui relèvent de sa responsabilité : l'ambiance du service, la qualité des relations, le souci des conditions de travail, le respect des personnes, la considération pour l'apport de chacun... Effectivement, l'individu a du mal à se mobiliser quand il travaille toute la journée dans un environnement froid, autoritaire ou aseptisé. Par son comportement, ses encouragements et ses arbitrages, le leader est le garant de la qualité du climat de travail.

- *Établir un contrat mutuel clair.* Pour se motiver, chaque collaborateur a besoin de connaître clairement ses objectifs et ce qu'on attend de lui. En effet, on ne « motive » jamais des personnes de l'extérieur ; on peut tout au plus les mettre en condition de se motiver elles-mêmes, pourvu que certains ingrédients essentiels soient réunis. Pour tout collaborateur, savoir à quoi il contribue (le sens des objectifs poursuivis), et quelle est sa place dans cet effort collectif (ce qu'on attend précisément de lui) font partie de ces éléments indispensables. Ils représentent en quelque sorte le contrat de base sur lequel se fondent toute collaboration de qualité et toute fierté d'appartenance à l'organisation.
- *Reconnaître et dynamiser chaque collaborateur.* La personne a également besoin de considération, de reconnaissance, d'encouragement et de feedback. Elle veut savoir ce que l'on pense de son travail. Impossible à quiconque de se motiver s'il ne se sent pas utile et s'il ne sait pas comment sa contribution est appréciée. D'où la nécessité pour le leader de féliciter chacun pour ce qu'il accomplit en l'aidant à s'améliorer lorsque les résultats ne sont pas au rendez-vous. Culturellement, les Latins (et notamment les Français) ne sont pas très doués pour donner de vrais feedback. Ils confondent facilement évaluer un travail et juger la personne. Par éducation ou souci de leur image, ils n'expriment pas directement à la personne ce qu'ils pensent. En revanche, ils le confient plus facilement à quelqu'un d'autre, derrière le dos de l'intéressé. Un jour ou l'autre l'information revient aux oreilles de la personne concernée... et la confiance est brisée. D'où cette règle d'or adoptée par le manager intuitif : ne pas faire de commentaires à un tiers sur le travail d'un collaborateur sans l'avoir au préalable exprimé en direct à la personne concernée (qu'il s'agisse de critiques comme de félicitations). Autre excellent principe, qui renforce immédiatement l'envergure d'un leader : ne jamais rien dire sur autrui dans une conversation avec des tiers qui ne puisse être entendu directement par la personne elle-même. Sacrée discipline ! Mais le bénéfice est

immense car il tue dans l'œuf toute tentation de médisance et crée un climat propice à la confiance mutuelle.

- *S'assurer que chacun obtient des résultats.* Pour se motiver durablement, la personne a impérativement besoin d'obtenir des résultats. Une équipe de sport toujours à la traîne finit par perdre son intérêt pour le jeu. Au leader de déterminer les bons objectifs qui permettent aux équipes (et à chaque personne) d'être fières de ce qu'elles accomplissent. Des objectifs trop élevés ou trop éloignés dans le temps sont décourageants, des objectifs trop faciles ne sont pas stimulants. Trouver la juste dose et savoir régulièrement faire le point sur la progression des résultats est un art qui s'acquiert avec l'expérience et une écoute attentive.
- *Développer un esprit collectif.* Le piège du management par objectifs est de centrer tellement chaque individu sur sa performance personnelle que l'esprit d'équipe est délaissé. Oubliées l'entraide, la collaboration, l'écoute désintéressée. Relégués aux oubliettes le geste gratuit, les propositions spontanées, la valorisation de l'autre, la reconnaissance de son apport. Le manager intuitif sait qu'une équipe n'est pas la somme de joueurs individuels, fussent-ils excellents. Il a donc à cœur de promouvoir et défendre l'esprit collectif. Cet effort n'est pas de tout repos, loin de là. Il nécessite une constante vigilance, de nombreux rappels des règles du jeu établies, et de fréquents arbitrages afin de recentrer tout le monde sur la vision partagée ou le projet commun. Pour sa part, le leader s'interdit le favoritisme et les communications privilégiées systématiques avec certains collaborateurs car ces pratiques perturbent la fluidité de l'information et cassent la confiance. Austère discipline, mais c'est le prix qu'il accepte de payer pour que se crée progressivement une vraie dynamique d'équipe.

### Volet intuitif

Aujourd'hui la pression est forte et les salariés sont plus exigeants. Le leader soucieux de performance et de développement comprend vite qu'il doit faire appel à des registres de motivation plus subtils pour obtenir de ses collaborateurs le meilleur d'eux-mêmes.

- *Personnaliser la motivation.* Dans une équipe, chaque individu réagit différemment et présente des besoins particuliers. Motiver ses collaborateurs revient donc à trouver comment dynamiser chaque personne, comme un entraîneur sportif s'adapte à chacun de ses joueurs pour lui

faire donner tout son talent. Certains collaborateurs ont besoin d'être encadrés, d'autres préfèrent l'autonomie, et une troisième catégorie apprécie surtout d'être soutenue et encouragée. Le leader – n'étant pas devin – aura tout intérêt à bien connaître chaque collaborateur : l'écouter, s'intéresser à ce qu'il fait, comprendre ce qu'il lui faut pour être à 100 % « sur le bateau » et non un pied à bord, un pied sur le quai. Le contact de proximité est donc irremplaçable car il permet de suivre l'évolution de chacun et de mieux sentir les besoins selon les moments. Effectivement, personne n'est constamment dans le même état d'âme et au même degré de performance. Dès que l'on compare le leader au coach sportif on saisit tout de suite pourquoi l'attention personnalisée est le seul moyen de bien comprendre chaque athlète, lui procurer les conseils adéquats, et savoir au bon moment renouveler ses challenges.

- *Entretenir la confiance.* Parmi les ingrédients essentiels d'une forte motivation figure le célèbre « climat de confiance ». Sujet un peu passe-partout mais pourtant vital et complexe à la fois. Dans la vie d'une équipe, la confiance a besoin d'être entretenue au moins sur trois plans : confiance dans l'entreprise, son avenir et la stratégie qu'elle déploie pour se rapprocher de sa vision ; confiance dans le leader d'équipe et le projet que l'on poursuit ensemble ; et enfin confiance en soi, en sa valeur, en sa contribution. Tout en exerçant principalement son rôle au 2<sup>e</sup> niveau (confiance dans le leader et le projet), le leader d'équipe doit se montrer très actif dans l'explication de la vision et la compréhension de la stratégie (1<sup>er</sup> niveau) ainsi que dans le développement de la confiance personnelle de chacun (3<sup>e</sup> niveau). La meilleure alchimie est obtenue lorsqu'il ne délaisse aucun des 3 registres. Parmi les bons conseils pour développer la confiance se trouve le souci et l'écoute des autres, l'authenticité du dialogue, le partage de la stratégie, la responsabilisation des personnes, le courage et l'exemplarité dans l'action. Ce qui tue la confiance tombe presque sous le sens, mais autant le rappeler : le manque d'équité, le favoritisme, la rétention d'information, la dissimulation de la vérité, les promesses non tenues, les jeux personnels guidés par l'ambition ou la peur, la critique d'autrui ou de son entreprise, le fonctionnement en silos, les réactions émotionnelles mal gérées provenant de dirigeants ou managers, les atmosphères politiques. Comme généralement le leader d'équipe n'a pas les pleins pouvoirs pour changer la culture de son entreprise, il peut commencer à agir dans le périmètre qui dépend de lui : son département ou son service, son équipe projet... En instaurant là où il se trouve

une culture d'ouverture et de collaboration, il met en place un climat et une façon de travailler bâtis sur la confiance.

- *Stimuler l'envie d'apprendre et soutenir la prise de risque.* Plus personne ne peut se contenter de ses acquis, même lorsque l'expérience s'est révélée nourrie, intense, passionnante. Le monde des entreprises est trop rapide et complexe pour en rester là. Le leader challenge ses collaborateurs, stimule leur curiosité, les incite à se former, à comparer leurs pratiques à d'autres, à développer leurs contacts avec les clients et les partenaires extérieurs, à recueillir des informations sur ce qu'ils pourraient améliorer. Un grand champion sportif est capable d'établir une liste de ses points faibles plus longue que celle de ses points forts. Non par masochisme, mais parce qu'il est très conscient de ce qu'il doit encore améliorer. La formation ou l'ouverture au feed-back d'autrui ne sont pas les seuls moyens de progresser. S'engager dans de nouveaux projets, prendre des responsabilités, essayer des méthodes innovantes, oser se mettre en situation, toutes ces approches créent des occasions incroyables d'apprentissage. Au leader de savoir accompagner et soutenir ces personnes qui se lancent dans des explorations nouvelles et acceptent de prendre des risques...
- *Aider chacun à se révéler.* Le manager intuitif est un fervent partisan du développement de la personne. Il croit que toute l'entreprise recèle de nombreux talents cachés. Par ses encouragements, son soutien aux collaborateurs qui mènent des projets délicats et la qualité de ses feed-back, il révèle les personnes à elles-mêmes. Avec un peu de pratique, il sait même reconnaître chez autrui des qualités latentes dont la personne elle-même n'a pas encore conscience. Grâce à son soutien et à la mise en situation adéquate, chaque personne peut ainsi révéler son plein potentiel.
- *Cultiver l'aventure humaine.* Les meilleures expériences de leadership ou de coaching sont souvent décrites comme des aventures humaines. Non seulement les personnes ont réalisé des choses étonnantes, mais elles sont devenues plus confiantes et plus épanouies grâce à cette expérience. C'est donc une erreur de confier des rôles de management à des personnes qui ne sont douées ni pour transmettre une passion ni pour aider leurs collaborateurs à grandir en compétences et à s'épanouir, car il n'y aura aucune aventure humaine. Pour qu'il y ait motivation et enthousiasme, les personnes ont besoin de partager un grand dessein, des valeurs, un esprit commun et de sentir le soutien inconditionnel du leader dans l'action.

## L'autorité de motivation

Volet managérial classique	Volet intuitif
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer un bon climat de travail</li> <li>• Établir un contrat mutuel clair</li> <li>• Reconnaître et dynamiser chaque collaborateur</li> <li>• S'assurer que chacun obtient des résultats</li> <li>• Développer un esprit collectif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnaliser la motivation</li> <li>• Entretenir la confiance</li> <li>• Stimuler l'envie d'apprendre et soutenir la prise de risque</li> <li>• Aider chacun à se révéler</li> <li>• Cultiver l'aventure humaine</li> </ul>

**L'autorité d'organisation**

Lorsque les entreprises cumulent les défis tout en voulant serrer les coûts, deux constats s'imposent : d'une part les salariés croulent sous la tâche, coincés entre la pression de multiples priorités et la réalité du temps de travail disponible, d'autre part les leaders ne disposent plus d'un éventail de collaborateurs auxquels déléguer. Conséquence directe : le manager intuitif ne se contente pas de superviser, il assume sa part, se plonge dans les projets et « met la main à la pâte » au même titre que les autres. Vis-à-vis de son équipe, il démontre également un grand sens de l'organisation et une bonne dose de pragmatisme. Plus les enjeux sont importants et les ressources limitées, plus il cherche à optimiser le travail collectif. Car en définitive, tout cet effort se résume à faire plus (et mieux) avec moins.

Il y a 20 ans, le rôle d'organisation était tenu par la Direction générale, les Méthodes ou les Services centraux. Aujourd'hui cette responsabilité incombe à tout leader. Dans l'entreprise flexible, en effet, c'est à chaque chef de service, responsable d'unité ou de département de mettre en place avec ses équipes l'ensemble des méthodes, principes, règles du jeu qui vont au mieux servir les objectifs de l'organisation. La tâche est de grande ampleur et couvre de nombreux registres. Le manager intuitif se questionne régulièrement : avons-nous identifié les processus les plus importants de notre activité afin de les améliorer ; ai-je le souci de simplifier le travail de mes collaborateurs pour leur permettre d'obtenir de meilleurs résultats ; suis-je rigoureux et flexible à la fois ; mes équipes disent-elles que le travail est plus facile quand je suis présent (ou à l'opposé préfèrent-elles les jours où je suis absent tant je leur complique la tâche) ; suis-je une

aide efficace pour les aider à décider et arbitrer quand ils ont des conflits de priorités ou des urgences ?

La capacité d'organisation et le pragmatisme donnent un fort pouvoir d'influence au leader qui les maîtrise. Mais de quoi s'agit-il exactement ? D'un ensemble de compétences présentant une nouvelle fois deux volets complémentaires.

### Volet managérial classique

Tout l'art consiste à structurer l'activité et à canaliser l'énergie des personnes sur les priorités importantes sans pour autant ankyloser le fonctionnement. L'ordre a des vertus de clarification de l'action, permet un travail efficace et rassure les individus. Mais rigueur ne veut pas dire rigidité. Si l'entreprise se transforme en Tour de Babel des processus, fini tout espoir de performance, car l'organisation perd tout simplement sa vitalité. C'est pourquoi l'autorité d'organisation qui se veut influente se nourrit de pragmatisme.

- *Se réinventer régulièrement.* La règle d'or consiste à repenser régulièrement le fonctionnement collectif en organisant l'activité à partir du client (interne ou externe). Poursuivre ce que l'on a toujours fait ou structurer l'organisation en fonction des personnes en place sont deux erreurs trop fréquentes. Ces pratiques ne peuvent produire de bons résultats car leur justification reste interne ; elle ne vient ni du marché ni des clients, ni des évolutions technologiques ou sociales. Les vraies remises en cause partent toujours de la finalité d'une activité ou de sa destination.

Se réinventer consiste à s'interroger collectivement en se demandant : « Si l'on devait aujourd'hui lancer notre activité, compte tenu de qui nous sommes (notre identité, nos convictions, nos valeurs), dans quoi s'engagerait-on et comment s'y prendrait-on ? » Cette réflexion amène par exemple les sociétés de presse à repenser leurs magazines en intégrant la révolution internet ; les grandes marques automobiles se concentrent sur l'assemblage et les services plutôt que sur la fabrication, et les constructeurs informatiques se tournent vers les solutions complètes, le consulting et les services. Toutes ces entreprises remettent également à plat leurs circuits d'achat, de vente, de distribution et de gestion de leur clientèle à travers les nouvelles perspectives qu'offrent les technologies de l'information et de la communication. Se réinventer à intervalle régulier

reste une excellente idée que toute entreprise devrait pratiquer. Malheureusement, les erreurs de mise en œuvre et les brusqueries pratiquées lors de nombreux *reengineering* ne l'ont pas rendue populaire ! Reste à lui redonner ses lettres de noblesse en la plaçant de nouveau dans une dynamique d'essor et de créativité.

Se réinventer ne suffit pas. Encore faut-il savoir abandonner le passé. Cesser des activités qui ne sont pas utiles, afin de créer de la place pour le neuf ; arrêter certaines pratiques, même si celles-ci rapportent encore, parce qu'elles consomment des ressources qui de ce fait ne sont pas affectées aux activités nouvelles. C'est sur ce chapitre que les entreprises peinent le plus. Nous sommes davantage capables d'ajouter de nouvelles activités à notre palette que d'abandonner consciemment certaines parties de l'existant. C'est pourquoi certaines entreprises ont pris l'initiative de transformer cette réflexion en méthode. Régulièrement, elles passent au crible un aspect de leur activité pour identifier ce qui peut-être abandonné. Ce sont en quelque sorte des réunions d'élagage ou de « deuil », où l'on éradique l'ancien non indispensable, comme on élague un arbre pour lui redonner de la vigueur. Oserions-nous tenter cette expérience dans notre domaine professionnel ? Quelles sont les activités qu'il nous faudrait arrêter, même si elles marchent encore, afin de faire de la place pour le neuf ? On le voit bien, tourner des pages n'est pas encore très naturel !

- *Clarifier le rôle de chacun.* Une fois l'activité repensée et les processus améliorés, tout collaborateur attend des réponses claires à quelques interrogations : qu'attend-on de moi dans ce service ? Quel type de contribution puis-je apporter à ce projet, à la fois pour me sentir utile, fier de moi et pouvoir partager un sens ? Beaucoup d'individus travaillent sans enthousiasme et sans productivité faute de réponse à ces questions. Pourtant, pour qu'une équipe soit efficace, il est fondamental que chacun connaisse précisément son rôle. En ce sens le « management par objectif » reste une très bonne discipline, à deux conditions : tout d'abord, préciser à chacun ce qu'on attend de lui et le faire connaître à toute l'équipe. On favorise ainsi une bonne compréhension par tous des enjeux collectifs. Ensuite, éviter de donner des objectifs tellement compartimentés que chacun travaille pour lui-même, sans voir le sens global du projet auquel il contribue.

Sans une vigilance sur ces deux points, la porte est ouverte aux sempiternelles guerres de territoires et aux rejets de responsabilité sur le

voisin. « Ce n'est pas à moi de le faire » ou bien « Si cela ne contribue pas à mes objectifs, je ne vois pas pourquoi je t'aiderais » ou encore « Je connais mes objectifs, mais je ne connais pas ceux des autres ». Quand on obtient ces comportements, le diagnostic est simple : soit les rôles sont mal définis ou ne sont pas connus des autres, soit ils sont fixés de manière trop rigide, interdisant la coopération et la prise d'initiative. Or l'innovation collective, comme chacun le sait, s'obtient le plus souvent par des collaborations transverses ou des prises de risques effectuées à la marge d'une définition de fonction précise... Le pragmatisme de l'autorité d'organisation va donc de pair avec un soutien important apporté aux collaborateurs qui s'engagent dans un esprit de solidarité et de coopération.

- *Explicitier le système de prise de décision.* Un des secrets de l'optimisation du travail collectif est la clarté du système de prise de décision. Pour que les personnes travaillent avec efficacité et sérénité il faut qu'elles sachent en toute transparence comment se font les arbitrages. Rien de mieux pour empoisonner l'ambiance de travail que de se demander d'où sort telle décision importante. Le leader a donc à cœur de clarifier aux yeux de tous le processus de prise de décision, c'est-à-dire la méthode utilisée selon le type de décision à prendre. Pour les collaborateurs, la question n'est pas tant d'être d'accord avec le système que de le connaître sans équivoque. Qui décide sur quoi, par quel procédé, en combien de temps ; dans quel cas est-ce la décision du manager ou celle de la direction générale ; quand fait-on appel au consensus ; quand consulte-t-on l'avis des équipes ou décide-t-on à la majorité ? Si la prise de décision ne peut être explicitée, c'est qu'elle est encore floue ou dépend uniquement du leader. Elle sera donc vécue comme énigmatique, politique, improvisée, autocrate ou effectuée à la tête du client. Et forcément cette situation empêchera la confiance de s'installer. Clarifier la prise de décision revient à faire l'effort d'identifier précisément celle-ci pour la rendre transparente.
- *Diffuser une culture de gestion du temps.* L'autorité d'organisation s'obtient également par l'exemplarité en matière de gestion de temps. Le leader désordonné, qui ne tient pas ses délais, arrive aux rendez-vous en retard, prend plusieurs appels pendant ses réunions et ne respecte pas l'ordre du jour aura beaucoup de mal à se faire respecter. À l'inverse, le manager intuitif donne l'exemple et a le souci du temps des autres : il fixe des délais réalistes intégrant les contretemps. Il se montre fiable,

suit un ordre du jour de réunion connu de tous et sur lequel chacun arrive préparé. Il ne perd pas de temps, va à l'essentiel, suit la réalisation des objectifs, met à jour régulièrement la hiérarchisation des priorités pour tenir compte des aléas et communique largement à tous cette nouvelle « carte de route ». Les personnes apprécient la rigueur qu'il insuffle au travail car ce professionnalisme permet à chacun d'être plus serein et d'obtenir de meilleurs résultats. Le leader est également soucieux de ne pas décider à la place des autres. Il aide à voir les problèmes, pose les bonnes questions, mais ne donne pas les solutions afin d'entraîner les personnes à trouver les leurs. Il sait se maintenir dans son rôle de facilitateur, de coach. Chacun apprend ainsi à mieux raisonner, à devenir fiable et à tenir ses engagements vis-à-vis du groupe. Être organisé et savoir structurer le travail collectif ne suffit pas. Cela pourrait même s'avérer rigide. Or le monde de l'entreprise ne fonctionne pas comme une machine. Le leader doit donc développer des qualités complémentaires, mieux adaptées aux réalités complexes.

### Volet intuitif

Fini le temps du chef entouré d'équipes qui travaillent *pour lui*. Le manager intuitif se met au service de ses collaborateurs. Son rôle est de leur simplifier la tâche, de reconnaître la valeur et le sens de leurs efforts, et de faciliter l'atteinte de leurs objectifs. Pour cela il doit passer du temps sur le terrain avec eux et écouter, observer, capter, comprendre. Car les meilleures solutions ne sortent pas des dossiers, aussi épais soient-ils. La véritable innovation naît sur le terrain, par intuition et dans la confrontation des personnes avec la réalité de leur métier. Quand on s'en éloigne, la source des bonnes idées se tarit et l'on bâtit des solutions plus théoriques qu'innovantes.

- *Ôter les obstacles.* Lorsque certaines entreprises sont tentées de supprimer le management de proximité pour privilégier la centralisation, elles n'évaluent pas toujours le coût caché de leurs décisions... et notamment la perte d'intelligence créative dans l'action. Bien sûr, dans le futur, les entreprises posséderont un nombre limité de niveaux hiérarchiques, mais les managers de ces organisations seront d'excellents communicateurs, motivateurs et surtout des leaders de terrain, capables de sentir les situations concrètes, d'ôter les obstacles et d'anticiper. Plus facile à dire qu'à faire, car ces compétences sont loin d'être universelle-

ment répandues. En vérité, peu de responsables savent sentir la réalité telle qu'elle est et non telle qu'ils voudraient qu'elle soit. La difficulté consiste à dépasser ses perceptions immédiates et ses projections personnelles pour explorer les situations sans a priori. Pour cela il s'agit non seulement d'écouter les personnes en profondeur et d'observer les faits sans jugement, mais encore d'être authentique, humble, vrai. Dès que l'on veut avoir raison ou que l'on biaise avec la réalité, on ne capte plus d'intuitions mais seulement le fruit de ses réflexions personnelles. Seul le respect des faits, avec l'acceptation humble de la réalité qu'il suppose, permet d'aider ses collaborateurs à mieux travailler. Car on construit des solutions créatives sur une base solide, non distordue par ses préférences personnelles ou ses justifications mentales.

- *Piloter par le sens, en rappelant les priorités.* Il existe deux façons de manager : par le règlement ou par le sens. Les objectifs, avec leurs mesures et leurs délais, c'est la règle. L'adaptation aux imprévus, l'initiative judicieuse, l'opportunité saisie, parce qu'elle contribue hautement au projet que l'on poursuit ensemble, c'est le sens. Toute équipe a besoin des deux, mais la rigueur dans la poursuite des objectifs ne doit pas se substituer à l'intelligence de l'action. La confiance qu'a su instaurer le manager intuitif lui permet de rappeler régulièrement le but poursuivi, et de compter sur chacun pour qu'il mette en œuvre les meilleurs plans d'action dans son domaine. Il échange beaucoup avec ses équipes pour faire partager sa vision, comprendre les priorités et stimuler l'envie de réussir.
- *Créer des consensus solides*<sup>1</sup>. Quand les enjeux sont forts et que le succès dépend en grande partie de l'implication de chacun, il est fondamental d'obtenir l'adhésion des personnes. Or les questions d'organisation ont l'art de soulever des désaccords. Effectivement, chacun possède sa perspective et évalue spontanément les avantages et les inconvénients de telle ou telle mesure sur son travail quotidien. Comment avancer au milieu de cette constellation d'avis différents ? Première solution : imposer l'avis du chef. C'est clair et net, mais cela ne produit ni l'adhésion ni l'engagement des équipes. Deuxième solution : créer un consensus entre les parties prenantes. C'est beaucoup plus efficace, mais cela requiert de la part du leader des compétences intuitives et relationnelles nettement plus avancées. Bâtir des consensus relève d'une vraie

---

1. Voir chapitre 8, *Créer des consensus*.

méthode qui exige de la rigueur et une éthique forte. Il faut le temps d'écouter les personnes, de se mettre à leur place pour comprendre leur point de vue, de les convaincre avec des arguments adaptés, de se donner des critères communs de sélection de la meilleure solution, de confronter les antagonismes jusqu'à construire progressivement un terrain d'entente acceptable par tous. Cette façon de mettre les personnes d'accord suppose un réel savoir-faire d'empathie et de médiation qui n'a rien à voir avec le « consensus mou ». Ce dernier s'installe justement quand on ne sait pas bâtir de consensus. Un vague accord s'installe, alors qu'intérieurement chaque personne reste sur ses positions et agit selon ses convictions.

- *Cultiver le sens du timing.* L'autorité d'organisation ne présente pas que des aspects structurés. L'art du management consiste à rester flexible en maintenant les équipes dans une attitude de créativité et d'adaptation permanente. Pour nourrir cette capacité à mener des actions justes, tous les sens sont utiles (observation, écoute, sensation, intuition...) et la grande tentation reste de privilégier ses préférences. La seconde source d'information capitale est le sens du timing. Très proche de l'intuition mais dans un registre plus pragmatique, ce sixième sens indique intérieurement au leader quand il faut faire les choses : lancer une opération tout de suite ou plutôt attendre un peu ; se donner du temps pour avancer dans de bonnes conditions ou au contraire accélérer le mouvement coûte que coûte. Les grandes batailles militaires se gagnent sur ce sens du timing autant que sur la stratégie : lancer les bonnes initiatives au bon moment est déterminant pour le succès d'une opération. Dans l'entreprise, on est à la fois tellement pressé et anxieux que ce sont les plannings (et les inévitables reports de planning !) qui décident : pas le temps de prendre du recul ni de ressentir des impressions. La tête et les chiffres, donc, au lieu de l'intuition et de la perception fine des situations complexes. Enseigne-t-on dans nos écoles le sens du timing ? Aucunement. Pourtant, un nombre incroyable d'actions dans l'organisation – notamment la prise de décision, la proposition d'idées novatrices et la conduite du changement – reposent sur cette compétence cruciale. Voilà l'occasion, pour le manager intuitif, de se distinguer, en apportant à ses collaborateurs une vraie valeur ajoutée. Et après l'avoir lui-même développé, il pourra l'enseigner.

## L'autorité d'organisation

Volet managérial classique	Volet intuitif
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se réinventer régulièrement</li> <li>• Clarifier le rôle de chacun et le faire connaître aux autres</li> <li>• Expliciter le système de prise de décision</li> <li>• Diffuser une culture de gestion du temps</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ôter les obstacles</li> <li>• Piloter par le sens en rappelant les priorités</li> <li>• Créer des consensus solides</li> <li>• Cultiver le sens du timing</li> </ul>

**L'autorité de conduite du changement**

Le leadership d'influence serait incomplet sans l'autorité de conduite du changement. En effet toute entreprise doit s'adapter en permanence à son environnement. Sur ce sujet, les approches divergent : certains managers subissent le changement et ne l'engagent que le dos au mur ; d'autres l'imposent avec force, sans état d'âme ; d'autres enfin savent le faire vivre et l'accompagnement pour qu'il soit mieux vécu. Le manager intuitif, qui ne veut pas s'appuyer sur la béquille de son statut pour faire évoluer son organisation, fait le pari de l'intelligence des équipes et de la participation.

## Volet managérial classique

Lorsqu'il engage un changement, le leader commence par se mettre à la place des équipes. De ce point de vue unique, il comprend que les personnes ont besoin d'explication, de compréhension, d'orientations claires et de présence rassurante à leurs côtés.

- *Expliquer le changement.* Dans toute évolution de structure, d'organisation, de méthode de travail ou encore de périmètre de responsabilité, les personnes attendent des explications, des réponses claires à la question « Pourquoi ce changement ? » Expliquer sera donc la première tâche du leader. Elle ne sera pas toujours facile, car 90 % des changements ne sont pas perçus comme des améliorations par les individus concernés. Le leader devra donc justifier sa lecture de la situation, démontrer la nécessité du changement et faire partager son analyse. Sans accord sur le postulat de départ, il ne recueillera qu'opposition et résistance.

- *Transmettre une vision positive.* Il ne suffit pas de justifier le changement, encore faut-il souligner les bénéfices que l'entreprise et les personnes vont en tirer. L'idéal est de faire vivre dans l'imaginaire des personnes une image du futur que l'on souhaite atteindre. Car c'est ce but positif et attrayant qui donne à tous la motivation et le courage de faire les efforts d'adaptation demandés. La situation la plus délicate intervient lorsqu'il n'y a apparemment aucun futur positif à promettre. Le leader n'a alors que deux solutions : tout d'abord approfondir sa réflexion, si possible grâce à l'aide d'autres managers ou d'un regard extérieur, afin de trouver quelques arguments accrocheurs solides ; ensuite communiquer sur la manière constructive dont il propose d'agir. Si la vision n'est pas très attrayante en soi, il peut compenser en expliquant « comment nous allons traverser ce changement ensemble ».
- *Proposer un plan d'action,* avec des étapes à court terme précises et claires, pour bien canaliser l'énergie des personnes sur un guide de route compris par tous. Dans une période de changement où beaucoup sont secoués ou perturbés, cette façon de concentrer les personnes sur l'action crée un pôle de stabilité qui rassure. Le manager intuitif ne dicte pas son plan d'action, il en brosse les grandes lignes et détaille les premières étapes pour initier la démarche. Mais il fait vite appel à la participation des équipes pour établir ensemble le plan d'action détaillé. Il reste cependant le garant du suivi des actions, afin que les décisions prises n'en restent pas au stade des intentions.
- *Responsabiliser les personnes.* Le leader sait qu'il ne peut conduire seul le changement, en voulant à tout prix décider, arbitrer, réguler et garder le contrôle des opérations. À ce jeu, il est vite débordé et ne peut plus suivre ce qui se passe réellement sur le terrain. Il fait donc confiance et responsabilise ses collaborateurs, chacun prenant une part de leadership dans la mise en œuvre et l'accompagnement du changement. Pour y parvenir, il explique beaucoup, dialogue avec chacun, transmet la nécessité du changement, fait vivre la vision, incarne lui-même le but auquel il veut parvenir. Autour de lui les personnes ne se responsabilisent pas par plaisir d'accepter une charge supplémentaire, mais parce que l'aventure humaine qui leur est proposée les attire.
- *Entretenir un climat de confiance.* Avancer dans l'incertitude liée au changement ne se fait jamais facilement. Une chose est sûre, plus le climat de confiance est faible, plus la progression est lente. Le leader prend soin de développer cet élément indispensable : il communique

beaucoup, parle de façon authentique, partage ses analyses et sa vision, encourage et soutient les personnes dans leurs efforts, reste accessible et présent sur le terrain. Il montre également l'exemple, donne le droit à l'erreur, accueille les questions et les remarques de façon positive et reste optimiste. Son comportement vis-à-vis des autres, son humanisme, son énergie et son état d'esprit donnent le ton. Sa présence rassure et son dynamisme inspire. Pour ne pas rester seul porteur du changement, il s'appuie sur ses managers, à qui il demande de faire régner le même climat de confiance et d'enthousiasme. Il n'y arrive pas toujours, mais il sait arbitrer quand il le faut pour ne pas laisser certains comportements inacceptables détruire les efforts de changement entrepris.

En complément de ces fondamentaux, le leader sent qu'il lui faut agir sur d'autres registres, car le changement ne se commande pas par décret, il se vit avec les personnes concernées.

### Volet intuitif

Si les transformations d'entreprise étaient possibles à mener par le seul poids de l'autorité hiérarchique, cela se saurait. En fait, dès que la mise en œuvre d'un changement dépend d'une communauté de personnes, la solution est d'accompagner ce changement, pour favoriser l'évolution des façons de penser. Cet effort d'ordre culturel, qui exerce son influence sur les mentalités, nécessite des qualités plus subtiles que celles qui permettent la simple conduite méthodique du changement.

- *Accompagner les transitions*<sup>1</sup>. Aux yeux de toute personne engagée dans une mutation professionnelle ou d'entreprise, il est toujours inconfortable de changer d'habitudes ou de repères. Il faut accepter de regarder la réalité en face, reconnaître que le passé que l'on appréciait n'est plus, et faire l'effort de tourner une page, en développant sa confiance en l'avenir. Tout changement déclenche ainsi une transition, c'est-à-dire un processus individuel d'adaptation et de réorientation psychologique face au changement. Le rôle du leader est d'accompagner les transitions afin de mener à bien le changement et ne laisser personne au milieu du gué. Selon William Bridges, expert américain renommé en conduite du changement, toute transition comprend trois phases – la fin du passé, la zone neutre et le renouveau – qu'il s'agit d'accompagner avec empathie,

1. Voir chapitre 2, *Conduire les grandes transitions*.

humanisme et détermination. L'essentiel de la tâche consiste à écouter, comprendre, informer, convaincre, encourager, bref être proche des personnes et avancer au quotidien avec elles plutôt que de donner des directives du haut de sa tour de contrôle.

- *Faire en sorte que chacun y trouve un intérêt.* Au début les changements sont rarement perçus comme attrayants, parce qu'ils perturbent le quotidien des salariés. Le leader cherche donc à stimuler l'imagination collective à travers la vision qu'il propose. Mais il va plus loin : il adapte ses arguments à chaque population de l'entreprise, à chaque équipe et si possible à chaque personne afin que chacun voie ce que le changement va lui apporter. Réaliste, il ne présente pas l'effort de changement comme aisé, mais il sait parler au cœur et aux aspirations profondes des individus. Chacun peut y entrevoir un bénéfice concret ou une nouvelle aventure de développement.
- *Donner de l'énergie.* Certains managers savent générer de l'énergie autour d'eux, d'autres la dispersent ou l'évaporent. Le manager intuitif est de la première catégorie. Il voit toujours le côté positif des choses, ne se laisse pas facilement démonter, garde une attitude optimiste, y compris dans les turbulences, et sait par-dessus tout relativiser les problèmes et remonter le moral des équipes quand elles doutent. Il garde une détermination contagieuse, tournée vers le but, et rappelle régulièrement le sens des efforts fournis en montrant aux personnes que leur engagement est unique et irremplaçable.
- *Développer une présence rassurante.* Le leader sait qu'il ne peut pas emmener les personnes très loin dans les turbulences sans leur proposer un pôle de stabilité auquel se raccrocher. Comme les repères changent et que les structures évoluent, ce sont les leaders qui doivent constituer cet ancrage. La qualité la plus précieuse pour y parvenir est la présence. Faite d'attention aux autres, d'écoute, de bienveillance, d'énergie positive, de sagesse, la présence d'un leader dans un groupe peut faire des merveilles. Elle calme les esprits, ramène chacun à l'essentiel et favorise les échanges. Devant une personne d'une telle authenticité, les langues se délient : chacun peut poser les questions qui le préoccupent, être vrai, parler simplement de ses difficultés... Le leader encourage le dialogue, écoute énormément, répond aux questions posées, prend en compte les problèmes. Quand les personnes se demandent pourquoi le dialogue est si facile, elles réalisent qu'en sa présence elles n'éprouvent aucune appréhension, aucune peur. L'humanité et la confiance du

leader les rassurent et leur permettent à leur tour de développer leur confiance.

- *Soutenir les personnes dans leur progression.* En matière de conduite du changement, on parle plus facilement de leadership ou d'orchestration de l'action que de soutien aux individus. Or ces deux fonctions sont indissociables : entraîner les personnes dans le changement et les soutenir dans leur progression. Il est vrai que le langage des états-majors insiste davantage sur les projets à lancer, les actions à mener, les timings à respecter, le contrôle et la mise en œuvre des décisions que sur la compréhension des difficultés, le droit à l'erreur et les encouragements à prodiguer. C'est mal comprendre la vraie nature du leadership, qui ne consiste pas seulement à initier de grands projets mais aussi à fédérer les personnes, à leur permettre de réussir, à développer leur potentiel et à leur reconnaître la victoire. Pour cela, le manager intuitif se met au service de ses collaborateurs : il s'attache à ôter les obstacles qui les empêchent d'atteindre le but visé. Il utilise son pouvoir, son réseau, son écoute, sa sagesse pour soutenir chacun dans ses efforts et faciliter sa progression. Parfois quelques mots d'encouragement suffisent, dans d'autres cas une aide ponctuelle ou une démarche auprès d'un tiers s'impose pour mieux dégager le chemin. Nous entrons dans la période du leadership post-héroïque, où les qualités de simplicité, de cœur, de communication et de présence comptent autant que le courage de décider et d'aller de l'avant.

#### L'autorité de conduite du changement

Volet managérial classique	Volet intuitif
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expliquer le changement</li> <li>• Transmettre une vision positive</li> <li>• Proposer un plan d'action avec des étapes à court terme précises et claires</li> <li>• Responsabiliser les personnes</li> <li>• Entretenir un climat de confiance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accompagner les transitions</li> <li>• Faire en sorte que chacun y trouve un intérêt</li> <li>• Donner de l'énergie</li> <li>• Développer une présence rassurante</li> <li>• Soutenir les personnes dans leur progression</li> </ul>

Le déclin de l'autorité hiérarchique traditionnelle, que l'on constate partout dans les entreprises, n'est donc pas une catastrophe. Car celle-ci peut être remplacée avec beaucoup d'efficacité par le leadership d'influence et ses quatre composantes. Une remarque s'impose cependant : si tout responsable en titre pouvait autrefois exercer immédiatement son pouvoir, le leadership d'influence, en revanche, nécessite une certaine préparation de la personnalité ainsi qu'une bonne dose d'humanisme et d'expérience relationnelle. Tout le monde ne peut donc pas sur le champ investir un rôle de leader, mais chacun peut travailler sa personnalité pour devenir plus authentique et davantage ouvert aux autres. Si l'autorité hiérarchique ne demande pas obligatoirement de grandes qualités personnelles mais surtout de la compétence technique, le leadership d'influence repose, pour sa part, essentiellement sur la solidité personnelle du manager, son rayonnement et sa pratique des compétences interactives, celles qui permettent de dynamiser les équipes, résoudre les conflits relationnels, créer des consensus forts et amener les personnes à se dépasser. Forcément, le profil du leader de demain s'en fera l'écho.

## CONCLUSION

---

**V**oici venir un leader ouvert, à l'écoute des hommes et des événements comme de ses émotions profondes, mobilisant tous ses sens et passé maître d'un sixième : l'intuition. Ce personnage, encore rare, a libéré cette capacité enfouie en chacun de nous, qu'il excelle à harmoniser avec son rationalisme pour déployer une vision plus large, une perception plus juste, un pragmatisme plus aigu et en définitive, une efficacité plus percutante. Professionnel averti, il va chercher dans la réalité concrète et ses explications factuelles le contrepoint de ses impressions, pour en dégager l'impact naturel d'une action « juste ». Habité d'une furieuse envie de comprendre et d'une insatiable curiosité, le manager intuitif accueille critiques et contradictions, et ne craint pas la complexité. Sa conscience aiguë des limites des logiques linéaires le porte à embrasser des points de vue amples et des approches nuancées.

Difficile pour lui de s'accorder en totalité avec les critères de performance quantitatifs et réducteurs que lui imposent les systèmes de gestion. Plutôt que sur la cible, le manager intuitif met l'accent sur son attitude intérieure, sur la conduite de son action, sur la qualité de ses rapports avec les autres – à l'image du tireur à l'arc décrit par Eugen Herrigel<sup>1</sup> pour qui le succès conjugue implication et détachement, concentration sans crispation et volonté d'atteindre le but sans pour autant s'abandonner à l'obsession du résultat.

Par-delà le chiffre à atteindre en un temps donné, la performance est process et dynamique collective. Le manager intuitif l'a compris qui, fervent partisan du travail en équipe, s'attache à révéler chez ses collaborateurs des potentiels et des qualités qu'ils ne connaissaient pas et ne conçoit de style de direction autre que participatif. À la motivation par la promesse d'une récompense, il préfère l'adhésion à des projets communs, porteurs d'une vision créatrice pour l'entreprise et épanouissants pour l'individu.

---

1. E. Herrigel, *Le Zen dans l'art chevaleresque du tir à l'arc*, Dervy-Livres.

Par-dessus tout sans doute, le manager intuitif ne cesse de s'interroger sur le sens de son travail, sur la justification profonde de tous ces efforts que des communautés d'hommes et de femmes accomplissent chaque jour dans les entreprises. Tandis qu'avec le stress des horizons courts et les contraintes de la gestion courante s'est estompé le sens du futur, source de vie, lui vibre de consacrer toute son énergie à de grands desseins – grands non par les ambitions, mais par les intentions qui animent les personnes.

Et c'est bien en s'interrogeant sur elle-même que l'organisation peut faire émerger et améliorer en permanence ses capacités spécifiques jusqu'à produire la réelle performance. Craintifs devant l'émergence d'un management plus humain, fondé sur le partage du pouvoir et le consensus, certains leaders se réfugieront dans la critique, le durcissement, voire l'abandon complet des méthodes participatives. Loin de se laisser dérouter par ces courants alternatifs dont il sait qu'ils jalonnent l'évolution des process humains, le manager intuitif perçoit clairement qu'un système vivant qui s'éloigne d'un point d'équilibre pour se mettre en quête d'un ordre supérieur plus complexe passe par une phase de chaos. Seule l'intuition lui donnera le cœur de traverser les turbulences de ce voyage. Il n'est pas de ceux qui s'accrochent à leurs certitudes : lui ne joue pas à être plus fort que les autres, mais fait corps avec le jeu du devenir pour trouver de vraies réponses à ses vraies questions. Pour lui, changer c'est prendre les rênes pour agir et en même temps savoir parfois les lâcher pour se laisser transformer.

Le manager intuitif éprouve et suscite autour de lui l'envie de progresser et de produire toujours de meilleurs résultats : jouer chaque jour du mieux possible en faisant de la place à un maximum de joueurs pour co-crée et gagner ensemble. Sa nouvelle force est de s'autoriser à être lui-même, fort et faible, solide et vulnérable, raisonnable et irrationnel – humain, en somme.

# BIBLIOGRAPHIE

---

## Chapitre 1 – Gagner les cinq croisades

- AUBERT Nicole et DE GAULEJAC Vincent : *Le coût de l'excellence*, Le Seuil, 1991
- AUBERT Nicole et ROUX-DUFORT Christophe : *Le culte de l'urgence ; la société malade du temps*, Flammarion, 2003
- CHOWDHURY Subir : *The Power of Six Sigma*, Dearborn Trade, 2001
- DEMING W. Edwards : *Out of the crisis*, MIT Press, 1983 et 1987 ; trad. fr. : *Hors de la crise*, Economica, 2002
- DRUCKER Peter : *Management Challenges for the 21st Century*, HarperCollins, 1999 ; trad. fr. : *L'avenir du management*, Village Mondial, 1999
- DRUCKER Peter : *On the Profession of Management*, Harvard Business School Press, 1998 ; trad. fr. : *Du management*, Village Mondial, 2004
- DRUCKER Peter : *The Essential Drucker*, HarperCollins, 2001 ; trad. fr. : *Devenez manager !*, Village Mondial, 2002
- DUPUY François : *Le client et le bureaucrate*, Dunod, 1998
- EHRENBERG Alain : *Le culte de la performance*, Calmann-Lévy, 1991
- ETTIGHOFFER Denis et BLANC Gérard : *Le syndrome de Chronos*, Dunod, 1998
- GROVE Andy : *Only the Paranoid Survive*, Doubleday, 1996 ; trad. fr. : *Seuls les paranoïaques survivent*, Village Mondial, 1997
- LE SAGET Meryem : *Le calme dans la tempête*, Liaisons, 2006
- LE SAGET Meryem : *Objectif zéro stress*, Liaisons, 2006
- LIKER Jeffrey : *The Toyota Way. 14 Management Principles for the World's Greatest Manufacturer*, McGraw-Hill, 2004
- REICHHELD Frederick F. : *The Loyalty Effect*, Harvard Business School Press, 1996 ; trad. fr. : *L'effet loyauté*, Dunod, 1996

## Chapitre 2 – Conduire les grandes transitions

- BRIDGES William : *Transitions. Making Sense of Life's Changes*, Addison-Wesley, 1980, nouvelle édition 2004 ; trad. fr. : *Transitions de vie. Comment s'adapter aux tournants de notre existence*, InterÉditions, 2006
- BRIDGES William : *Surviving Corporate Transition*, William Bridges and Associates, 1990
- BRIDGES William : *Getting Them Through the Wilderness. A Leader's Guide to Transition*, William Bridges and Associates, 1990

- BRIDGES William : *Jobshift*, Addison-Wesley, 1994 ; trad. fr. : *La conquête du travail*, Village Mondial, 1995
- DE ROSNAY Joël : *Le cerveau planétaire*, Olivier Orban, 1986
- GENELOT Dominique : *Manager dans la complexité*, Insep Consulting, 2001
- KOTTER John P. : *Leading Change*, Harvard Business School Press, 1996
- KOTTER John et COHEN Dan : *The Heart of Change*, Harvard Business School Press, 2002
- LE BOTERF Guy : *Travailler en réseau*, Éditions d'Organisation, 2004
- LE SAGET Meryem : *À vos marques, prêts ?... changez !*, Liaisons, 2002
- LE SAGET Meryem : *Le calme dans la tempête*, Liaisons, 2006
- MORGAN Gareth : *Images of Organization*, Sage Publications, 1986
- PRIGOGINE Ilya et STENGERS Isabelle : *Entre le temps et l'éternité*, Fayard, 1988
- SERIEYX Hervé : *Mettez du réseau dans vos pyramides*, Village Mondial, 1996
- WHEATLEY Margaret J. : *Leadership and the New Science*, Berret-Koehler, 1992, new ed. 1999

### Chapitre 3 – Construire une vision inspiratrice

- BAUDRILLARD Jean : *Amérique*, Grasset et Fasquelle, 1986
- BELLIER Sandra et BENOIST Adeline : *L'anticipation*, Vuibert, 2003
- COLLINS James et PORRAS Jerry : *Building your Company's vision*, Harvard Business Review, 1996
- COLLINS James et PORRAS Jerry : *Built to Last*, Harper Business, 1994 ; trad. fr. : *Bâties pour durer*, First, 1996
- COLLINS Jim : *Good to Great*, Random House, 2001 ; trad. fr. : *De la performance à l'excellence*, Village Mondial, 2003
- DOYLE Michael : *Quest for Vision*, Association Management, 1990
- DOYLE Michael et STRAUS David : *How to Make Meetings Work ?*, Jove Book, 1982 ; trad. fr. : *Réunions, mode d'emploi*, First, 1986
- DRUCKER Peter : *Managing in a Time of Great Change*, Truman Talley Books/Dutton, 1995 ; trad. fr. : *Structures et changements*, Village Mondial, 1996
- DRUCKER Peter : *Managing in the Next Society*, Truman Talley Books, 2002
- FRITZ Robert : *The Path of Least Resistance*, DMA, 1984
- FUTURIBLES : Revue mensuelle d'analyse et de prospective ;  
www.futuribles.com
- GASTER David : « A Framework for Visionary Leadership », *New Traditions in Business. Spirit and Leadership in the 21st Century*, New Leaders Press, 1991
- GAUDIN Thierry : *Récit du prochain siècle*, Payot, 1990
- GODET Michel : *L'avenir autrement*, Armand Colin, 1991
- HAMEL Gary et PRALAHAD C.K. : *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, 1994 ; trad. fr. : *La conquête du futur*, InterÉditions, 1995

- JAMES Jennifer : *Thinking in the Future Tense*, Simon & Schuster, 1996
- KOUZES James et POSNER Barry : *The Leadership Challenge*, Jossey-Bass, 1987 ; trad. fr. : *Le défi du leadership*, Afnor, 1991
- MINTZBERG Henry : *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, 2000 ; trad. fr. : *Grandeur et décadence de la Planification Stratégique*, Dunod, 2004
- MINTZBERG Henry, AHLSTRAND Bruce et LAMPEL Joseph : *Strategy Bites Back*, Prentice Hall, 2005
- SCHWARTZ Peter : *The Art of the Long View*, Doubleday, 1991
- SCHWARTZ Peter : *Inevitable Surprises*, Gotham Books, 2003
- SENGE Peter : « The Leader's New Work », *New traditions in Business. Spirit and Leadership in the 21st Century*, New Leaders Press, 1991
- SENGE Peter, ROBERTS Charlotte, SMITH Bryan et KLEINER Art : *The Fifth Discipline Fieldbook*, Nicolas Bradley Publishing, 1994 ; trad. fr. : *La cinquième discipline ; le guide de terrain*, First, 2000
- SENGE Peter : *The Dance of Change*, Doubleday, 1999 ; trad. fr. : *La danse du changement*, First, 1999

## Chapitre 4 – Communiquer avec simplicité

- ABRAHAM Nicolas et TOROK Marie : *L'écorce et le noyau*, Flammarion, 1975
- ANCELIN-SCHUTZENBERGER Anne : *Contribution à l'étude de la communication non verbale*, thèse université Paris VII, Librairie Honoré Champion, 1978
- ANCELIN-SCHUTZENBERGER Anne : *Vouloir guérir*, Érés - La Méridienne, 1985
- ANCELIN-SCHUTZENBERGER Anne : *Aïe, mes aïeux !*, Épi - La Méridienne, 1993
- BANDLER Richard et GRINDER John : *The Structure of Magic*, Science & Behavior Book, 1976 ; trad. fr. : *Les secrets de la communication. Changer sans douleur*, Le Jour, 1983
- BANDLER Richard : *Using your Brain for a Change*, Connirae Andreas & Steve Andreas, 1985 ; trad. fr. : *Un cerveau pour changer, la programmation neurolinguistique*, InterÉditions, 1997
- BATESON Gregory : *Steps to an Ecology of Mind*, Chandler, 1972 ; trad. fr. : *Vers une écologie de l'esprit*, Le Seuil, 1980
- BATESON Gregory, BIRDWHISTEL Ray, GOFFMAN Erving, HALL Edward, JACKSON Don, SCHEFLEN Albert, SIGMAN Stuart, WATZLAWICK Paul, Propos recueillis par Yves Winkin : *La nouvelle communication*, Le Seuil, 1981
- BERNE Éric : *Games People Play. The Psychology of Human Relations*, Grove Press, 1964 ; trad. fr. : *Des jeux et des hommes*, Stock, 1966
- BERNE Éric : *What Do You Say After You Say Hello ?*, Grove Press, 1972 ; trad. fr. : *Que dites-vous après avoir dit bonjour ?*, Tchou, 1972

- BOHM David : *Unfolding Meaning*, House Publications, 1985 ; trad. fr. : *La danse de l'esprit ou le sens déployé*, Seveyrat, 1989
- CUDICIO Catherine : *Comprendre la PNL : la programmation neurolinguistique, outil de communication*, Éditions d'Organisation, 1986
- CUDICIO Catherine : *La PNL : communiquer autrement*, Eyrolles, 2003
- CUDICIO Catherine : *Le grand livre de la PNL*, Éditions d'Organisation, 2004
- DADOUN Roger : *Cent fleurs pour Wilhelm Reich*, Payot, 1975
- DE GAULEJAC Vincent : *La névrose de classe ; trajectoire sociale et conflits d'identité*, Hommes et Groupes, 1987
- DE GAULEJAC Vincent : *L'histoire en héritage, roman familial et trajectoire sociale*, Desclée de Brouwer, 1999
- HARRIS Thomas : *I am OK, you are OK*, Harper Collins, 1967 ; trad. fr. : *D'accord avec soi et avec les autres*, Desclée de Brouwer, 1995
- HAYAKAWA Samuel et Alan : *Language in Thought and Action*, Fifth Edition, Harcourt Bruce Jovanovick, 1990
- HOROWITZ Elisabeth : *Se libérer du destin familial*, Dervy, 2000
- JAOUI Gysa : *Le triple moi*, Robert Laffont, 1979
- JOSIEN Michel : *Techniques de communication interpersonnelle* ; AT, École de Palo Alto, PNL, Éditions d'Organisation, 2004
- JUNG Carl Gustav : *Synchronicity : An Acausal Connecting Principle*, Collected Works 8 « The Structure and Dynamics of the Psyche », Princeton University Press, Bollingen Series XX, 1960
- JUNG Carl Gustav : *On Synchronicity*, Collected Works 8 « The Structure and Dynamics of the Psyche », Princeton University Press, 1960
- KORZYBSKI Alfred : *Science and Sanity. An Introduction to non Aristotelian Systems and General Semantics*, The International Non Aristotelian Publishing Company, 1<sup>e</sup> édition 1933, 4<sup>e</sup> édition 1958
- KORZYBSKI Alfred : *Perception : An Approach to Personality*, Ronald Press, 1951 ; trad. fr. : *Le rôle du langage dans les processus perceptuels*, The International Non Aristotelian Publishing Company, 1966
- KORZYBSKI Alfred : *Une carte n'est pas le territoire*, L'Éclat, 1998
- LABORDE Genie : *Influencing with Integrity. Management Skills for Communication and Negotiation*, Synthony Publishing, 1984 ; trad. fr. : *Influencer avec intégrité ; la programmation neurolinguistique dans l'entreprise*, InterÉditions, 1987
- LE SAGET Meryem : *Attention au départ, ne restez pas sur le quai !*, Liaisons, 2000
- LOWEN Alexander : *La bio-énergie*, Tchou, 1976
- MALTZ Maxwell : *The Magic Power of Self-Image Psychology. The New Way to a Bright Full Life*, Reward Books, 1984
- MALTZ Maxwell : *Psychocybernetics : A New Way to Get More Living out of Life*, Prentice Hall, 1960 ; trad. fr. : *Psychocybernétique*, Christian Godefroy, 1979

- MARC Edmond et PICARD Dominique : *L'École de Palo Alto*, Retz, 1984
- PEAT David : *Synchronicity. The Bridges Between Matter and Mind*, Bantam New Age Books, 1987 ; trad. fr. : *Synchronicité ; le pont entre la matière et l'esprit*, Le Mail, 1988
- PHILIPPE Noëlle : *Changer par la visualisation*, Retz, 1988, nouvelle édition 1989
- ROGERS Carl : *On Becoming a Person. A Therapist's View of Psychotherapy*, Houghton Mifflin Company, 1961 ; trad. fr. : *Le développement de la personne*, Dunod, 1966, nouvelle édition 1988
- ROSENTHAL Robert et JACOBSON Lenore : *Pygmalion in the Classroom*, 1968 ; trad. fr. : *Pygmalion à l'école*, Casterman, 1971
- SALOMÉ Jacques et GALLAND Sylvie : *Si je m'écoutais je m'entendrais*, Éditions de l'Homme, 1990
- SALOMÉ Jacques : *Parle-moi... J'ai des choses à te dire*, Éditions de l'Homme, 1982
- SALOMÉ Jacques : *Le courage d'être soi*, Éditions du Relié, 1999
- SALOMÉ Jacques : *Vivre avec soi*, Éditions de l'Homme, 2003
- SATIR Virginia : *Thérapie du couple et de la famille ; thérapie familiale*, Épi, 1971, nouvelle édition 1983
- SATIR Virginia : *Making Contact*, Celestian Arts, 1976
- SATIR Virginia : *The New People Making*, Science and Behavior Books, 1988
- SHANON Claude et WEAVER Warren : *The Mathematical Theory of Communications*, University of Illinois Press, 1949 ; trad. fr. : *Théorie mathématique de la communication*, Retz, 1975
- STEINER Claude : *Scripts People Live*, Grove, 1974 ; trad. fr. : *Des scénarios et des hommes*, Épi, 1984
- VAN EERSEL Patrice et MAILLARD Catherine : *J'ai mal à mes ancêtres*, Albin Michel, 2002
- WATZLAWICK Paul : *The Situation is Hopeless but not Serious*, Norton, 1983 ; trad. fr. : *Faites vous-même votre malheur*, Seuil, 1984
- WATZLAWICK Paul et WEAKLAND John : *The Interactional View. Studies at the Mental Research Institute*, Norton, 1977 ; trad. fr. : *Sur l'interaction. Une nouvelle approche thérapeutique*, Seuil, 1981
- WATZLAWICK Paul, WEAKLAND John et FISCH Richard : *Change. Principles of Problem Formation and Problem Resolution*, Norton, 1974 ; trad. fr. : *Changements ; paradoxes et psychothérapie*, Seuil, 1975
- WIENER Norbert : *Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine*, John Wiley & Sons, 1948

## Chapitre 5 – Rechercher un style personnel d'efficacité

- EHRENBERG Alain : *Le culte de la performance*, Calmann-Lévy, 1991
- FLETCHER Jerry : *Patterns of High Performance. Discovering the Ways People Work Best*, Berrett-Koehler, 1993
- FLETCHER Jerry et OLWYLER Kelle : *Paradoxical Thinking*, Berrett-Koehler, 1997
- FREUDENBERGER Herbert : *Burn-out. How to Beat the Highest Cost of Success*, Doubleday, 1980
- HEILBRUNN Benoît (collectif) : *La performance, une nouvelle idéologie ?*, La Découverte, 2004
- KRIEGER Robert et Marilyn : *The C Zone*, Doubleday, 1984
- MOORE-EDE Martin : *The 24 Hour Society. The Risks, Costs and Challenges of a World that Never Stops*, Piatkus, 1993
- LÉVY-LEBOYER Claude : *La personnalité*, Éditions d'Organisation, 2005
- RAY Michael : *The Highest Goal*, Berrett-Koehler, 2004
- REINBERG Alain : *Le temps humain et les rythmes biologiques*, Éditions du Rocher, 1998

## Chapitre 6 – Découvrir la source de la motivation

- ALBERT Éric et ÉMERY Jean-Luc : *Au lieu de motiver, mettez-vous donc à coacher !*, Éditions d'Organisation, 1999
- ELLUL Jacques : « Variations historiques des motivations au travail » *Quelles motivations au travail ?*, Journées d'études 1982, Société française de psychologie et psychologie au travail, Entreprise moderne d'édition, 1982
- HERZBERG Frederick : *One More Time How Do You Motivate Employees*, Harvard Business Review, 1968, régulièrement réédité dans les HBR Classics ; trad. fr. : *À la recherche des motivations perdues*, Harvard l'Expansion, 1988
- KOUZES James et POSNER Barry : *Encouraging the Heart, a Leader's Guide to Rewarding and Recognizing Others*, Jossey-Bass, 2003 La Lettre de Sociovision-Cofremca, Groupe Sociovision, www.sociovision.com
- LE SAGET Meryem : *À vos marques, prêts ?... changez !*, Liaisons, 2002
- LE SAGET Meryem : *Le calme dans la tempête*, Liaisons, 2006
- LÉVY-LEBOYER Claude : *La motivation dans l'entreprise*, Éditions d'Organisation, 2002
- LIKERT Rensis : *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, 1961
- LIKERT Rensis : *The Human Organization*, McGraw-Hill, 1967
- MARBOT Éléonore : *Les DRH face au choc démographique*, Éditions d'Organisation, 2005
- MASLOW Abraham : *A Theory of Human Motivation*, Psychological Review, vol. 50, 1943

- MASLOW Abraham : *Toward a Psychology of Being*, Princeton, 1962 ; trad. fr. : *Vers une psychologie de l'être*, Fayard, 1972
- MCGREGOR Douglas : *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, 1960
- MCGREGOR Douglas : *The Professional Manager*, McGraw-Hill, 1967
- PERETTI Jean-Marie : *Les clés de l'équité dans l'entreprise*, Éditions d'Organisation, 2004
- TAYLOR Frederik : *The Principles of Scientific Management*, Harper, 1947 ; trad. fr. : *La direction scientifique des entreprises*, Dunod, 1965
- VROOM Victor et DECI Edward : *Management and Motivation*, recueil d'articles sur la motivation écrits par les plus grands auteurs entre 1943 et 1970, Penguin Books, 1970

## Chapitre 7 – Gérer la montée de l'émotionnel

- ALBERT Éric et CHNEIWEISS Laurent : *L'anxiété au quotidien*, Odile Jacob, 1990
- ALBERT Éric et ÉMERY Jean-Luc : *Le manager est un psy*, Éditions d'Organisation, 1998
- ALBERT Éric et ÉMERY Jean-Luc : *Au lieu de motiver, mettez-vous donc à coacher !*, Éditions d'Organisation, 1999
- AUBERT Nicole et DE GAULEJAC Vincent : *Le coût de l'excellence*, Le Seuil, 1991
- AUBERT Nicole et PAGES Max : *Le stress professionnel*, Klincksieck, 2000, Centre de Perfectionnement des Affaires (CPA) : *Le business émotionnel*, Village Mondial, 2001
- DUBAR Claude : *La socialisation ; construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, 1991
- EHRENBERG Alain : *La fatigue d'être soi ; dépression et société*, Odile Jacob, 2000
- FINEMANN Stephen (collectif) : *Emotion in Organization*, Sage Publication, 1993
- FREUDENBERGER Herbert : *Burn-out. How to Beat the Highest Cost of Success*, Doubleday, 1980
- GOLDBERG Philip : *The Intuitive Edge*, Jeremy Tarcher, 1983 ; trad. fr. : *L'intuition*, Édition de l'Homme, 1986
- GOLEMAN Daniel : *Emotional Intelligence*, Bantam Books, 1995 ; trad. fr. : *L'intelligence émotionnelle*, Robert Laffont, 1999
- GOLEMAN Daniel : *Working with Emotional Intelligence*, Bantam Books, 1998 ; trad. fr. : *L'intelligence émotionnelle au travail*, Village Mondial, 2005
- GOLEMAN Daniel, BOYATZIS Richard et MCKEE Annie : *Primal Leadership*, Harvard Business School Press, 2002
- HEILBRUNN Benoît (collectif) : *La performance, une nouvelle idéologie ?*, La Découverte, 2004

- HIRSCHHORN Larry : *The Workplace Within. Psychodynamics of Organizational Life*, MIT Press, 1988
- KETS DE VRIES Manfred et MILLER Danny : *The Neurotic Organization*, Jossey Bass, 1967
- KETS DE VRIES Manfred : *The Leadership Mystique. A User's Manual for the Human enterprise*, Prentice Hall, 2001 ; trad. fr. : *Les mystères du leadership ; diriger c'est vendre de l'espoir*, Village Mondial, 2002
- KETS DE VRIES Manfred : *The Dangers of Feeling Like a Fake*, Harvard Business Review, 2005
- KUBLER-ROSS Elisabeth : *On Death and Dying*, Mac Millan Publishing, 1969 ; trad. fr. : *Vivre avec la mort et les mourants*, Tricorne, 1984
- LABIER Douglas : *Modern Madness. The Emotional Fallout of Success*, Addison-Wesley, 1986
- LE SAGET Meryem : *Le calme dans la tempête*, Liaisons, 2006
- LE SAGET Meryem : *Objectif : zéro Stress*, Liaisons, 2006
- LIPOVETSKY Gilles : *Le crépuscule du devoir*, Gallimard, 2000
- LIPOVETSKY Gilles et CHARLES Sébastien : *Les temps hypermodernes*, Grasset, 2004
- MENDEL Gérard : *Quand plus rien ne va de soi ; apprendre à vivre avec l'incertitude*, Robert Laffont, 1979
- MERRY Uri et BROWN George : *The Neurotic Behavior of Organizations*, Gestalt Institute of Cleveland Press, 1987
- MINTZBERG Henry : *Managers not MBA's*, Berett-Koehler, 2005 ; trad. fr. : *Des managers, des vrais ! Pas des MBA*, Éditions d'Organisation, 2005
- MORIN Pierre : *Le management et le pouvoir*, Éditions d'Organisation, 1991
- PAVY Gérard : *Dirigeants-salariés ; les liaisons mensongères*, Éditions d'Organisation, 2005
- PHILIPPE Noëlle : *Changer par la visualisation*, Retz, 1988, nouvelle édition 1989
- PITCHER Patricia : *Artistes, artisans et technocrates*, Village Mondial, 1996
- ROWAN Roy : *The Intuitive Manager*, Little Brown & Company, 1986 ; trad. fr. : *Intuition et management*, Rivages-Les Échos, 1987
- SICARD Geneviève et MAISONNEUVE Jean-Louis : *L'entreprise sur le divan*, Auzas, 1991

## Chapitre 8 – Créer des consensus

- BOHM David : *Unfolding Meaning*, Foundation House Publications, 1985 ; trad. fr. : *La danse de l'esprit ou le sens déployé*, Seveyrat, 1989
- CAPRA Fritjof : *The Web of Life*, Doubleday, 1996 ; trad. fr. : *La toile de vie ; une nouvelle interprétation scientifique des systèmes vivants*, Rocher, 2003
- DE BRABANDERE Luc : *Le sens des idées*, Dunod, 2004

- DOYLE Michael et STRAUS David : *How to Make Meetings Work ?*, Jove Book, 1982 ; trad. fr. : *Réunions, mode d'emploi*, First, 1986
- FERENCZI Thomas : *Défense du consensus*, Flammarion, 1989
- GLADWELL Malcolm : *The Tipping Point*, Little Brown and Company, 2000
- KRAUS William : *Collaboration in Organizations. Alternatives to Hierarchy*, Berrett-Koehler, 1995
- LASZLO Ervin : *Design for Destiny*, Harper & Row, 1989 ; trad. fr. : *La grande bifurcation ; une fin de siècle cruciale*, Tacor International, 1990
- LASZLO Ervin : *Science and the Akashic Field. An Integral Theory of Everything*, Inner Traditions, 2004 ; trad. fr. : *Science et champ Akashique*, Ariane, 2005
- MORIN Edgar et Fortin Robin : *Comprendre la complexité*, L'Harmattan, 2002
- PRIGOGINE Ilya et Stengers Isabelle : *La nouvelle alliance ; métamorphose de la science*, Gallimard, 1979
- PRIGOGINE Ilya : *Les lois du chaos*, Flammarion, 1999
- PRIGOGINE Ilya : *La fin des certitudes*, Odile Jacob, 1996
- REEVES Hubert, de ROSNAY Joël, SIMONET Dominique, COPPENS Yves : *La plus belle histoire du monde*, Seuil, 2004
- ROBBINS Stephen : *Decide and Conquer. Making Winning Decisions and Take Control of Your Life*, Prentice Hall, 2003 ; trad. fr. : *Prenez la bonne décision*, Village Mondial, 2003
- SIMON Herbert : *The New Science of Management Decision*, Harper & Row, 1960
- STRAUSS David : *How to Make Collaboration Work*, Berret-Koehler, 2002
- WILBERT Ken : *The Holographic Paradigm and Other Paradoxes*, Shambhala, 1982

## Chapitre 9 – Comprendre la dynamique des équipes

- AGLIETTA Michel : *Systèmes financiers et régimes de croissance*, Revue d'économie financière, 2001
- BOHM David : *Wholeness and the Implicate Order*, Routledge, 1980, réédition 2002 ; trad. fr. : *La plénitude de l'univers*, Rocher, 1987
- DEVILLARD Olivier : *Dynamiques d'équipes*, Éditions d'Organisation, 2005
- ERIKSON Erik : *The Life Cycle Completed*, Norton, 1985
- FRTZ Robert : *The Path of Least Resistance*, DMA, 1984
- GIBB Jack, BRADFORD L., BENNE K. : *T Group Theory and Laboratory Method*, John Wiley & Sons, 1964
- GREINER Larry : *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, Harvard Business Review, 1972, HBR « Management of Change », 1991 ; trad. fr. : *De l'utilité des crises dans l'entreprise*, Harvard l'Expansion, 1977

- KUBLER-ROSS Elisabeth : *On Death and Dying*, Mac Millan Publishing, 1969 ; trad. fr. : *Vivre avec la mort et les mourants*, Tricorne, 1984
- LENCIONI Patrick : *The Five Dysfunctions of a Team. A Leadership Fable*, Jossey-Bass, 2002
- LENCIONI Patrick : *Overcoming the Five Dysfunctions of a Team. A Field Guide*, Jossey-Bass, 2005
- PRIGOGINE Ilya : *Les lois du chaos*, Flammarion, 1999
- SIBBET David, DREXLER Allan et FORRESTER Russel : *The Team Performance Model*, NTL Institute for Applied Behavioral Science and University Associates, 1988
- SIBBET David, BENSON Suzyn et The Institute for the Future : *Leading Business Teams*, Addison-Wesley, 1991
- WELLINS Richard, BYHAM William, WILSON Jeanne : *Empowered Teams*, Jossey-Bass, 1991
- YOUNG Arthur : *The Reflexive Universe*, Robert Briggs Associates, 1976, nouvelle édition 1996

## Chapitre 10 – Développer un leadership authentique

- ALBERT Éric : *Le manager durable*, Éditions d'Organisation, 2004
- ALBERT Éric et ÉMERY Jean-Luc : *Le manager est un psy*, Éditions d'Organisation, 1998
- BENNIS Warren : *On Becoming a Leader*, Addison-Wesley, 1989, nouvelle édition Perseus, 2003 ; trad. fr. : *Profession leader*, Interéditions, 1991
- BENNIS Warren : *The Leadership Advantage*, Leader to Leader, n°12, spring 1999
- BENNIS Warren : *Crucibles of Leadership*, in « Building Personal and Organizational Resilience », Harvard Business Review, special issue July 2003
- BENNIS Warren, SPREITZER Gretchen, CUMMINGS Thomas (collectif) : *The Future of Leadership*, Jossey-Bass, 2001
- BLOCK Peter : *Stewardship*, Berett-Kœhler, 1993
- BRIDGES William : *Managing Transitions*, Addison-Wesley, 1991
- DRUCKER Peter : *Management Challenges for the 21st Century*, HarperCollins, 1999 ; trad. fr. : *L'avenir du management*, Village Mondial, 1999
- DRUCKER Peter : *Managing in the Next Society*, Truman Talley Books, 2002
- DRUCKER Peter : *The Essential Drucker*, HarperCollins, 2001 ; trad. fr. : *Devenez manager ! Tout ce qu'il faut savoir avant de devenir directeur*, Village Mondial, 2002
- FERNANDEZ Alain : *Le chef de projet efficace*, Éditions d'Organisation, 2003
- JAVORSKI Joseph : *The Inner Path of Leadership*, Berett-Kœhler, 1996
- KORZYBSKI Alfred : *Une carte n'est pas le territoire*, L'Éclat, 1998
- LE SAGET Meryem : *À vos marques, prêts ?... changez !*, Liaisons, 2002
- LE SAGET Meryem : *Le calme dans la tempête*, Liaisons, 2006

- LE SAGET Meryem : *Objectif: zéro Stress*, Liaisons, 2006
- LÉVY-LEBOYER Claude : *La motivation dans l'entreprise*, Éditions d'Organisation, 2002
- MINTZBERG Henry : *Managers not MBA's*, Berett-Koehler, 2005 ; trad. fr. : *Des managers, des vrais ! Pas des MBA*, Éditions d'Organisation, 2005
- SALOMÉ Jacques et GALLAND Sylvie : *Si je m'écoutais je m'entendrais*, Éditions de l'Homme, 1990
- SALOMÉ Jacques : *Parle-moi... J'ai des choses à te dire*, Éditions de l'Homme, 1982
- SCHOLTES Peter : *The Leader's Handbook*, McGraw Hill, 1998
- SENGE Peter : *The Dance of Change*, Doubleday, 1999 ; trad. fr. : *La danse du changement*, First, 1999



049350 - (II) - (1) - OSB 100° - PPC - API

Achevé d'imprimer sur les presses de  
SNEL Grafics sa  
Z.I. des Hauts-Sarts - Zone 3  
Rue Fond des Fourches 21 – B-4041 Vöttem (Herstal)  
Tél +32(0)4 344 65 60 - Fax +32(0)4 286 99 61  
mai 2007 — 41775

Dépôt légal : mars 2006, suite du tirage : mai 2007  
Dépôt légal de la 1<sup>re</sup> édition : 2<sup>e</sup> trimestre 1992

*Imprimé en Belgique*





Meryem Le Saget

## LE MANAGER INTUITIF

### Une nouvelle force

Depuis quelques années, le manager traditionnel s'efface devant un manager plus sensible, intuitif, à l'écoute des hommes et des événements. **Réflexion d'avant-garde sur le management autant que guide pratique**, cet ouvrage de référence jette un pont entre efficacité professionnelle et dimension humaine. Laisser parler son intuition, retrouver son équilibre et sa force intérieure pour créer un monde à la mesure de l'homme, tel est bien le pari réussi du manager intuitif.

L'auteur présente des pistes d'action et des méthodes concrètes, expérimentées en France comme à l'étranger, et développe particulièrement :

- ◆ La pratique du management d'influence
- ◆ La création d'une vision partagée
- ◆ Les méthodes qui permettent de changer les mentalités dans une organisation
- ◆ Les incontournables de la communication
- ◆ Le travail en équipe avec des salariés de plus en plus autonomes
- ◆ L'accompagnement du changement

Dans un contexte de performance accrue, **cette deuxième édition entièrement revue s'enrichit de trois nouveaux chapitres** sur les défis du management, la montée de l'émotionnel dans l'entreprise et l'art du leadership authentique.

MERYEM LE SAGET



Son expérience de consultant en entreprise, sa connaissance des pratiques de management tant américaines qu'euro-péennes la placent en position privilégiée pour aider les leaders à relever les défis d'aujourd'hui. Elle conseille les dirigeants et leurs équipes, donne des conférences, anime des séminaires sur la conduite du changement et le leadership. Elle est membre international du Club de Budapest.

lesagetconseil@wanadoo.fr

Prix Dauphine Entreprise



9 782100 493500

