XAVIER CAMBY



48 clés pour un management durable

Bien-être et Performance

YVES BRIEND ÉDITEUR

Xavier Camby

48 CLÉS POUR UN MANAGEMENT DURABLE

BIEN-ÊTRE ET PERFORMANCE

YVES BRIEND ÉDITEUR
103, rue Notre-Dame-des-Champs
F-75006 Paris

© Yves Briend Éditeur S.A., 2013
103 rue Notre-Dame-des-Champs F-75006 Paris
www.editions-salvator.com
contact@editions-salvator.com

Maquette intérieure : Atlant'Communicatio
Maquette de couverture : Isabelle de Senilhes
Illustration de couverture : © Fotolia

e-ISBN : 978-2-36918-005-0

Tous droits réservés pour tous pays

Je suis heureux de dédier cet ouvrage

à la mémoire de Jean-François
mon jeune frère ;

à Daniel, sans qui ce livre n'aurait pu s'écrire.

Préambule

Ce livre s'adresse à tous les salariés : aux managers, pour les aider dans l'exercice de leur métier difficile comme à ceux qui sont managés, avec hélas parfois bien trop peu de ménagement…

Son objectif est d'aider les premiers à progresser, s'ils en ont besoin. De soutenir et d'encourager les seconds, en leur permettant d'être dirigés chaque jour un peu mieux.

Deux parties le composent.

La première consiste en une réflexion introductive sur le monde du travail et sur certaines idées fausses qui peuvent y sévir. J'y présente quelques solutions alternatives.

La seconde partie est constituée de 48 propositions. Elles veulent stimuler votre réflexion personnelle, vous suggérer des auto-évaluations et vous proposer des exercices concrets. Afin de progresser, si vous le souhaitez, en les mettant en œuvre.

Éprouvant une radicale méfiance à l'égard de tout esprit de système, qui énonce catégoriquement des vérités universelles et exclut ainsi toute contradiction, je ne propose ici aucune « méthode » définitive de management.

Si je m'efforce de ne pas avoir tort, avoir raison n'est pas ma principale préoccupation. Je refuse de me laisser prendre aux jeux stériles des « écoles de

pensée », qui d'argumentations en contradictions stimulent vainement les passions égocentriques.

La seule réflexion qui vaille à mes yeux est la vôtre ! Si vous n'êtes pas d'accord avec ce que j'écris, c'est parfait. Fondez alors ce désaccord, avec énergie et résolution, dans votre réflexion personnelle. Étayez-la de vos recherches. Mon but est de vous aider ***à inventer votre propre management***, avec ses méthodes personnelles, permettant l'expression de vos valeurs, pour durer dans le rude salariat, que vous soyez manager ou managé !

Car en effet, « il y a quelque chose de *pire* que d'avoir une *mauvaise pensée*. C'est d'avoir une pensée toute faite[1] ».

Commencé un peu par hasard en organisant les notes issues de mes recherches pour documenter davantage les formations que je donnais, ce livre trouve une partie de sa matière dans mes expériences professionnelles. Parce que j'y fais référence, je ne peux faire l'impasse de mon passé et par conséquent de parler de moi. Je vous prie instamment de ne pas y voir une enflure de mon ego : j'ai davantage appris de mes erreurs et de mes échecs que de mes réussites.

Souhaitant ne pas lasser, je m'abstiens de raconter des histoires ou de citer des exemples managériaux. J'utilise en revanche des sources diverses pour illustrer ou pour étayer mes arguments. Les proposer à votre réflexion n'implique aucune adhésion morale,

1. Charles Péguy (1873-1914). Écrivain français, poète et penseur engagé de son époque, il est un des auteurs majeurs du XX^e siècle. Mort au tout début de la Première Guerre mondiale, son héritage politique, intellectuel et moral est aujourd'hui peu à peu redécouvert.

idéologique, politique ou philosophique de ma part, pas plus qu'elle ne sollicite la vôtre.

À chaque candidat, à chaque client, à chaque stagiaire enfin, j'ai posé ces deux questions : *« **Quelle est votre méthode de management ?** »* et *« **Quel management acceptez-vous pour vous-même ?** »*

Permettez-moi de vous les poser aussi, en espérant que vous preniez loyalement le temps d'y réfléchir. Je souhaite que vous acceptiez d'y répondre sérieusement pour vous-même – éventuellement par écrit – en préambule à votre lecture !

Introduction

« Si nos organisations gagnent encore des sous, elles sont de plus en plus dépourvues de sens. Ce déficit est lié à de nombreux facteurs : situation de l'emploi, pollution industrielle, logique du "toujours plus", crises majeures, surexploitation des ressources, maladies professionnelles, manque d'équité, langue de bois, absence de démocratie, fragmentation des enjeux, mal de l'âme[1]… »

Ajoutant à cet état permanent de crise économique, une révolution sociale majeure (dévalorisation du travail, disparition des communautés de référence, nomadisme professionnel…) a profondément déstabilisé le monde du travail et anéanti les valeurs partagées qui jadis l'organisaient.

Un manager, le plus souvent un *ex-expert* promu grâce à la qualité de ses compétences techniques et de son expérience, n'y est absolument pas préparé ! Il ne lui est que très rarement donné le temps

1. Voir l'excellent ouvrage de Thierry C. Pauchant, *« La quête du sens. Comment gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature »*, Éd. Québec Amérique, 1996. Professeur agrégé à l'École des HEC de Montréal, Thierry C. Pauchant (M. Sc. Panthéon-Sorbonne, M.B.A. UCLA, Ph.D. University of Southern California) est cofondateur et directeur-adjoint du Groupe pour l'éducation et la recherche sur le management et l'écologie (GERME). Auteur prolifique, il est aussi consultant pour de nombreuses organisations privées et publiques.

nécessaire pour se former (un stage d'une semaine, au milieu d'autres apprentis managers comme lui ? Soyons sérieux…) ou pour s'adapter, pour développer ses compétences humaines et pour identifier ses valeurs qui fonderont son action d'organisateur, de formateur, d'animateur et de leader.

Faute de temps et de formation, un nouveau manager risque fort, parant au plus pressé, de jouer par maladresse les pompiers incendiaires et de reproduire les erreurs de ses anciens managers (son seul référentiel immédiatement disponible).

Évalué jusqu'alors sur ses performances personnelles, il le sera désormais en fonction des résultats de son équipe, c'est-à-dire du travail des autres. C'est une transformation totale, non pas seulement d'attribution, de tâches, de fonction et de salaire, mais un changement de nature et d'essence, aussi radical que complet. Il n'est pas sûr que la métamorphose personnelle soit aussi rapide et simple que son changement de bureau ou d'étage…

Répondre du jour au lendemain du travail des autres, endosser la responsabilité de leurs résultats, alors qu'on ne les a pas choisis et qu'ils ne nous ont pas choisi (l'entreprise ne semble guère inspirée par les principes pourtant très modernes de la démocratie…) est une authentique gageure. Et la source d'un incroyable stress, absolument inutile et contre-productif, dont il souffrira tout autant qu'il fera souffrir ses collaborateurs et ses collègues.

De même qu'il faut du temps, une bonne méthode éprouvée et beaucoup de soins pour produire un bon vin, dit « de garde », qui bonifiera en vieillissant et résistera aux aléas de sa chimie interne, il faut du temps, du

savoir faire et beaucoup d'attention pour qu'un manager devienne – restons bien sur terre – *simplement durable*.

L'entreprise ne reconnaît que très rarement et ne valorise que trop peu le temps nécessaire pour manager. Elle ne donne pas habituellement celui qui est indispensable pour changer et pour apprendre à manager. Obnubilée par ses missions opérationnelles et par les chiffres, sans trop de soucis du sens ou du respect des valeurs individuelles, l'entreprise s'enferme parfois dans une course effrénée, contre la montre, au *plus court terme* : celui du bilan annuel et de la prochaine échéance avec les actionnaires, avides de leurs 15 % de croissance minimale garantie.

Les faiblesses, les difficultés ou les doutes, les souffrances même parfois du manager sont taboues : « L'idéologie du leadership, véhiculée par les écoles anglo-saxonnes, contribue à faire du patron un meneur invincible, gagnant, battant » constate Olivier Torrès[1]. Chercheur à l'Université de Montpellier et enseignant à l'École de Management de Lyon, fondateur en France en 2010 du premier observatoire de la santé des dirigeants, dénommé Amarok[2], il poursuit, ironisant un peu : « Il y a plus de statistiques sur la santé des baleines bleues que sur celle des entrepreneurs. » Il constate encore « qu'on ne s'intéresse qu'à

1. Lire l'étude réalisée sous la direction d'Olivier Torrès : *La santé du dirigeant : de la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salutaire,* Éd. De Boeck, 2012.

2. Voir : http://www.observatoire-amarok.net/. Après l'ouverture d'une antenne japonaise à l'Université de Kansai (Osaka, Japon), l'Institut s'apprête à collaborer avec la Haute École de Gestion (HEG) à Fribourg, en Suisse. Voir aussi dans *Le Temps* du 5 juillet 2012 : *« Méconnues, les souffrances des patrons sont passées au scanner »*, de Sandrine Hochstratter.

la souffrance salariale, laissant supposer, souvent de manière explicite, que le patron est le bourreau. »

Et pourtant, s'il suffisait simplement de changer de méthode de management pour éviter le massacre des bébés managers, avec son cortège de conséquences désastreuses ?

S'il était simplement possible d'éviter la reproduction de celle dont peut-être on a pu naguère souffrir. Ou encore d'en acquérir une autre, plus efficace et plus indolore, la sienne propre, pour que le monde de l'entreprise change enfin, en mieux ?

Sortir résolument de sentiers battus ou de la facilité, quitter les spirales négatives de la compétition-élimination, de la souffrance ou de l'affrontement interpersonnel ! Commencer d'augmenter la productivité, en même temps que la satisfaction des actionnaires, des clients, des employés, réduire les conflits et les problèmes relationnels au sein des équipes ! Réduire encore le mauvais turnover et de favoriser le bon, diminuer l'absentéisme et effectuer de nombreuses économies de recrutement[1] !

Emprunter à l'écologie et aux nouvelles théories macro-économiques plus ou moins altermondialistes la notion de « durabilité[2] », pour l'appliquer au mana-

1. Dans certaines entreprises, un turnover de personnel de 50 % est parfois considéré comme normal. 30 à 40 % n'inquiète pas certains cabinets de conseil. Ces statistiques ne considèrent pas le coût réel de cette perte incontrôlée de valeurs : honoraires des cabinets de recrutement, coût des intégrations et des formations, coût des équipes RH…
2. Voir les conférences de Gérard Monpin données à la Société Suisse du Management de Projet, le 5 avril 2011, l'excellent ouvrage d'Eric Albert, *Le Manager Durable*, Éd. Eyrolles, 2007 ou encore le remarquable exposé conférence de Jacques R. Gagnon et François Labelle : *Les compétences essentielles pour un management durable*, UQUAM, Montréal, Québec, le 10 mai 2006.

ger d'entreprise et pour stigmatiser les méthodes qu'il pourrait utiliser au bénéfice de tous, peut sembler assez comique, voire un peu provocateur. Lui, le manager, un des instruments favoris du capitalisme libéral, la cheville ouvrière de l'instrumentalisation de l'homme par l'homme, pourrait se transformer ***en protecteur militant d'une nouvelle écologie économiquement humaine*** ?

Poussons pourtant cette comparaison un peu plus loin. Appliqués à la « gouvernance » positive d'une équipe, des critères écolos peuvent permettre d'élaborer un programme individuel d'améliorations, afin d'accompagner très concrètement chacun vers le meilleur de lui-même, en lui rappelant :

1. De ne pas être ***toxique***, jamais. Ni pour lui-même ni pour son environnement familial, amical ou professionnel. D'apprendre incessamment à gérer le stress et la pression, les ordres et les contrordres, l'urgence ou les retards, les échecs comme les succès, avec en soi une paisible harmonie intérieure, sans rien projeter de négatif ni rejeter aucun polluant vers son environnement ;

2. De ***ménager*** toutes ***les ressources*** – principalement humaines – qui lui sont confiées, de façon réellement responsable. C'est-à-dire sans les épuiser et en veillant à ce qu'elles demeurent renouvelables. Y veiller prioritairement donc, tout en créant la valeur ajoutée économique qu'attendent les clients (qui veulent satisfaire leurs besoins), les fournisseurs et les partenaires (qui espèrent des débouchés solides et stables à leurs productions), les salariés (pour garantir les revenus dont dépendent leurs familles), les actionnaires et les partenaires financiers (qui espèrent

la rémunération utile et juste de leurs services), l'État enfin, qui par les taxes qu'il prélève, va essayer d'utiliser et de répartir au mieux, pour le bien de tous, la richesse ainsi créée ;

3. De veiller à préserver et à défendre, face aux tendances normatives et globalisantes, la ***diversité humaine*** ! En développant les capacités individuelles et les caractères propres, les expériences et les savoir-faire de chacun de ses collaborateurs. En travaillant à valoriser pleinement l'originalité foncière des aptitudes et des talents personnels, ainsi qu'en promouvant activement les valeurs particulières, différenciantes, mais aussi fédératrices au sein de son équipe ;

4. De rester ***recyclable*** enfin, pour lui-même, tout en veillant à ce que ses collaborateurs le soient aussi. C'est-à-dire de demeurer capables d'avoir plusieurs vies professionnelles utiles, pour le bien-être individuel et collectif. Capables de rebondir donc, sans trop de souffrances, s'ils doivent quitter leurs équipes ou leurs fonctions, de rester créatif et enthousiaste malgré tout, lors des inévitables crises personnelles et professionnelles. Capables encore d'apprendre sans cesse et d'entreprendre pour transformer tout environnement nouveau, créant ainsi de la valeur utile.

Non-toxicité, utilisation responsable et pérenne des ressources, valorisation et préservation de la diversité, recyclabilité, voilà bien des qualités écologiques.

Permettez-moi de vous proposer d'en faire une efficace feuille de route pour le ***développement personnel des salariés,*** celui d'un manager comme de ses collaborateurs, ***au bénéfice de la performance économique***.

Que ce soit par osmose ou par exemplarité, le bien est contagieux, nous le savons tous. Cette *écologie*

humaine, humaniste et humanisante, dans le monde réputé dur et cruel de l'entreprise, n'est pas un vœu pieu, une vue simpliste de l'esprit, une utopie légère… Mais bien plutôt une urgente nécessité.

Préservant son bien-être et favorisant celui des membres de son équipe, en l'améliorant même afin de valoriser l'intégralité de leurs talents particuliers, le manager d'« écologie humaine[1] » peut ***augmenter très efficacement la performance économique*** (voire créer la sur-performance de ses collaborateurs).

Cet *investissement*, à tout le moins, est plus rentable que de laisser tant d'accidents relationnels mal managés finir en difficultés interpersonnelles, en conflits onéreux, en troubles du comportement professionnel, voire, dans certains cas extrêmes, en pathologies.

« L'art le plus difficile n'est pas de choisir les hommes, mais de donner aux hommes qu'on a choisi toute la valeur qu'ils peuvent avoir » écrivait un incroyable leader charismatique, un infatigable manager de proximité : Napoléon Bonaparte[2].

---

1. Cette formule n'a pas grand-chose à voir avec la définition sérieuse qu'en propose Ernst Heinrich Philipp August Haeckel (1834-1919), biologiste, philosophe et libre penseur allemand. Il considère *« l'écologie humaine »* comme la partie de l'écologie étudiant l'espèce humaine et sa culture en tant qu'activité organisée, sociale et individuelle dans la biosphère. Quoiqu'il est vrai que le monde de l'entreprise puisse être parfois… une jungle ou un désert !

2. Napoléon Bonaparte (1769-1821) est le premier Empereur des Français (1804-1814 et 1815). Il fut un général des armées lors de la Révolution française, puis Premier Consul en 1799 jusqu'en 1804, date à laquelle il est proclamé Empereur et sacré par le pape Pie VII. Napoléon I^er^ tente de mettre un terme à la série de guerres que mènent les monarchies européennes coalisées contre la France depuis 1792. Il réorganise et réforme durablement l'État et la société française. Sa mort en exil sur l'île de Sainte-Hélène sous la garde des anglais demeure l'objet de nombreuses controverses.

PREMIÈRE PARTIE

LES ENJEUX D'UN MANAGEMENT DURABLE

Chapitre 1

L'entreprise, un monde cruel !

Il est utile de planter le décor du management pour en parler ensuite avec clarté. De noter aussi que ce management caractérise un monde particulier : celui du salariat.

Le salariat est une relation contractuelle « synallagmatique, onéreuse, à exécutions successives, généralement d'adhésion[1] » pour parler comme un juriste, entre une personne physique, le salarié et une entité morale – toujours au sens juridique… – l'employeur, lequel est quant à lui le plus souvent tout à fait impersonnel.

Un contrat est ainsi conclu entre deux personnes : un individu, le futur collaborateur et cette personne morale, le plus souvent représentée par son manager, lequel incarne l'employeur auprès de ce nouvel embauché, de ce salarié tout neuf.

En fait, ce salariat concerne l'employé autant que son manager, car ce dernier est lui-même subordonné à un ou plusieurs autres managers. C'est là un aspect important : le manager est lui-même un employé salarié, attaché aux mêmes obligations, fort des mêmes

1. Vulgairement : créant des obligations réciproques, rémunérées, continues et/ou répétées dans le temps, prenant la forme d'une adhésion – sans vraiment de marge de négociations.

droits et marqué des mêmes faiblesses que chacun des collaborateurs dont il est responsable.

On ne peut donc manager sans être aussi managé ! Seuls les mandataires sociaux – encore que souvent salariés par ailleurs – échappent à cette contrainte et ne répondent de leurs actes qu'aux actionnaires, devant les associés ou leurs représentants (et notamment devant nos chers gérants de fonds de pension et d'OPCVM[1]). Mais ceci est une autre histoire.

Il est difficile d'estimer le nombre actuel de salariés sur notre planète et davantage encore le nombre de managers.

Si on considère la population des 19 pays du G20[2] (représentant 80 à 85 % du commerce mondial, 65 % de la population mondiale, soit 4,5 milliards d'êtres humains et qu'on y applique un taux de 25 % de salariés – moyenne minimale approximative de la population salariées dans les pays européens), on peut estimer à un strict minimum de 1,1 milliard le nombre de salariés d'entreprises (ou des structures qui empruntent à leur organisation), de part notre vaste monde économique moderne, marqué par ses origines occidentales et devenant chaque jour plus global.

1. Organismes de Placement Collectif en Valeurs Mobilières, « véhicules juridiques » de détention de titres financiers.
2. Groupement des premières économies de type occidental : Afrique du Sud, Allemagne, Arabie Saoudite, Argentine, Australie, Brésil, Canada, Chine, Corée du Sud, États-Unis, France, Inde, Indonésie, Italie, Japon, Mexique, Royaume-Uni, Russie, Turquie + l'Union Européenne.

L'entreprise, une invention récente…

Apparue sous sa forme actuelle il y a environ 350 ans, l'entreprise naquit premièrement de l'artisanat. Celui-ci est un modèle naturel et universel de l'activité économique, de la création de valeur et de la transmission du savoir-faire. Cette structure peut être observée dans toutes les sociétés humaines et de tout temps : l'ancien, plus expérimenté, enseigne l'apprenti en échange de son assistance. L'apprenti lui obéit en contrepartie de son enseignement.

Les nombreuses découvertes techniques des trois derniers siècles, ainsi que l'extraordinaire et nouvelle facilité d'accès à l'énergie, entraînant l'augmentation de sa consommation, ont favorisé la concentration des activités de production. Nous sommes passés d'un artisanat local et dispersé, exercé au sein d'une structure familiale élargie, à une production intense, concentrée, massive, normative et globale, entreprise au milieu d'une communauté composite, hétérogène et sans lien naturel entre ses membres.

Cette profonde transformation économique a eu et continue d'avoir des conséquences sociales majeures. Nécessitant beaucoup de main-d'œuvre et parfois un régulier renouvellement de celle-ci, l'entreprise s'est implantée au cœur des cités ou s'est rapprochée d'elles. C'est ainsi que naquit l'extraordinaire concentration de ces nouveaux travailleurs, à la recherche d'une embauche dans des bassins d'emplois qui sont peu à peu devenus des mégapoles.

Créatrice de richesse, les redistribuant – avec plus ou moins d'équité –, l'entreprise modèle des comportements radicalement nouveaux pour les

millions d'êtres humains que nous sommes : rythmes hebdomadaires devenus non-saisonniers, consumérisme intense et croissant des ménages (en biens et services), endettements généralisés de ces derniers, congés devenus indispensables et loisirs nécessaires, engagements sociaux ou politiques, études longues et formations préalables, exigées par l'hyperspécialisation professionnelle, apparition d'une vie sans travail – mais encore intensément consumériste – appelée retraite, nouveau paradis artificiel, nouvelle terre promise, mais surtout nouvel eldorado… des publicitaires.

Si l'atelier de l'artisan fonctionne selon un schéma relationnel assez naturel, émotionnellement simple du fait des différences d'âges et d'expériences entre le maître et l'apprenti, les relations entre les travailleurs au sein d'une entreprise sont beaucoup plus complexes. Et parfaitement non-intuitives.

L'entreprise en effet n'est absolument pas une communauté naturelle, comme le sont une famille, un village ou un quartier. Moins encore une communauté élective, comme peuvent l'être un club de bienfaisance, de tarot ou de sport, ou encore une association de chasse, qui se choisissent librement.

L'entreprise est donc une communauté artificielle. Elle constitue même le lieu privilégié des affrontements entre les intérêts individuels vitaux (salaires, avantages, carrières…) et les intérêts catégoriels collectifs, nés des nécessaires spécialisations en son sein. L'équipe de production sera remontée contre celle des ventes, les commerciaux contre les « gens du marketing du siège social qui ne comprennent rien du terrain »…

Parmi les nombreuses définitions de l'entreprise (économiques, sociales, sociologiques, systémiques, juridiques…) qui existent, je retiendrai – et citerai en substance – celle, plus organique, d'un de mes professeurs de droit[1], parce qu'elle illustre clairement mon propos. L'entreprise y est présentée, non pas principalement comme un sujet de droit, mais constituant tout d'abord « une unité économique et sociale autonome, dotée d'une organisation propre, où s'affrontent des intérêts individuellement et catégoriellement divergents, en vue de la réalisation d'un objectif pourtant commun et convergent ».

Même si ce n'est pas son premier objet, cette définition illustre l'enjeu du management : connaître et gérer les divergences ainsi que les conflits potentiels ou avérés, pour maintenir toujours la convergence globale et la mise en commun du travail de tous. Cette mise en commun, cette collaboration constituent l'origine de la vraie *création de valeur ajoutée*.

Le conflit est donc *co-naturel* à l'organisation de l'entreprise. Mais il demeure aussi sa plus grande source de difficulté.

Serait-il possible cependant d'utiliser l'énergie de ces conflits pour produire la plus grande valeur ajoutée possible ? En dépit du chaos sans cesse renouvelé des antagonismes d'intérêts, serait-il réaliste de vouloir y promouvoir et y maintenir un haut degré de satisfaction individuelle et catégorielle ?

1. Professeur Jean Paillusseau, professeur émérite de l'Université de Rennes I, directeur honoraire du Centre de droit des affaires, avocat au barreau de Paris, fondateur et directeur du DJCE de Rennes de 1972 à 1998. Cours de droit des affaires, DJCE Rennes, 1990.

Une hiérarchie empruntée

Pour organiser naguère le travail de ses salariés toujours plus nombreux et afin de contenir le moins mal possible leurs énergies concentrées sur des sites industriels, l'entreprise s'est choisi un modèle hiérarchique pyramidal autoritaire.

Ce modèle a très durement marqué les relations interpersonnelles au sein de l'entreprise, tout en donnant naissance par ailleurs à une très abondante littérature romanesque (de nombreux chef-d'œuvre) qui a stigmatisé les excès de cette organisation.

Les conglomérats[1] constitués au XIX^e^ et au XX^e^ siècles ont su pousser très loin ce schéma : au bénéfice d'une alternative se voulant plus humaine, mais non moins autoritaire dans les faits, l'employé d'une entreprise « paternaliste » y accomplissait sa carrière entière (sauf à « déserter » et « trahir »…). Il y recevait sa formation ou toutes informations utiles (et très contrôlées…), s'y fournissait quotidiennement (nourriture, vêtements…), s'y soignait occasionnellement et pouvait en recevoir un logement ou encore une éducation pour ses enfants… Sa retraite enfin était, elle aussi, préparée et prise en charge par son employeur.

Face à cette omniprésence et à cette omnipotence de l'employeur, les mouvements et regroupements syndicaux des employés essayèrent de rétablir un juste équilibre. Mais le recours à l'affrontement, voire à la violence, plutôt qu'à la négociation systématique, les options plus souvent idéologiques que simplement

1. Entreprise intégrant toute la chaîne de production de valeur, depuis l'extraction ou la production de la matière première jusqu'à sa distribution auprès du client final (transports, transformations…).

pragmatiques, ont hélas considérablement limité l'influence de ces mouvements sur l'évolution concrète de l'organisation du travail en commun.

Se sont finalement constituées deux nouvelles catégories antagonistes et non moins artificielles, qui s'affrontent encore et toujours : le parti des employés et les partisans de l'employeur.

D'autres modèles auraient pu prévaloir, plus exigeants mais sans doute mieux adaptés et plus intrinsèquement évolutifs. Comme par exemple celui de l'équipage d'un navire. Si une seule tête y décide et assume toutes les conséquences de chaque décision, les équipes constituées en fonction des nécessaires spécialisations à bord sont indissociablement solidaires. Les aptitudes et les capacités individuelles sont valorisées. Elles constituent même la base de la capacité collective et le fondement de la performance de l'équipe, qu'on nomme justement un *équipage*.

Un autre phénomène affecte depuis 30 ans les relations au sein de ce modèle hiérarchique peu adapté ou obsolète. Contrairement aux relations très personnelles qui unissaient l'artisan et l'apprenti, à l'opposé de celles de jadis entre un patron paternaliste et son ouvrier soumis, le lien entre les personnes collaborant au sein d'une même entreprise tend à devenir de plus en plus distant, ponctuel ou sporadique, voire même virtuel.

Par l'effet de la concentration et de la globalisation des activités économiques, par le recours accru à la sous-traitance et aux équipementiers, lesquels favorisent des processus industriels répartis sur plusieurs sites, par la pratique du double rattachement hiérarchique dans une organisation matricielle de

l'entreprise[1], le salarié ou son manager peuvent être désormais parfaitement seuls, malgré de nombreux collaborateurs dispersés sur plusieurs fuseaux horaires.

Cette virtualisation de la relation collaborative et/ou hiérarchique commence souvent lors du recrutement. Mon futur patron de Zurich m'aura rencontré une fois, bienheureux candidat sélectionné pour lui par le siège de Londres, avant que me soit confiée la gestion des affaires en Suisse Romande. Nous nous verrons ensuite un jour par mois, pour consolider avec les autres filiales du groupe Europe centrale, les chiffres de mon reporting mensuel. Chaque semaine, nous nous téléphonerons le vendredi soir, pour nous entretenir de la semaine écoulée… On ne peut faire plus impersonnel.

Création encore récente malgré sa réussite mondiale, l'entreprise pourra-t-elle finalement trouver en elle-même et par elle-même un modèle d'organisation qui lui soit simplement adapté, renonçant aux aléas des emprunts de ses premiers pas ?

Une subordination contractuelle contre-nature

Non nécessairement écrit, le contrat de travail lie une personne, qui devient alors un salarié, à une entreprise, cette organisation économique impersonnelle, complexe et changeante, revêtue d'un bel habit juridique qui lui confère la personnalité morale (et qui fonde – autant qu'elle la limite – sa responsabilité).

1. D'origine anglo-saxonne, cette organisation matricielle du double rattachement tend à devenir générale dans les groupes : contrôleur financier du site d'Halifax, par exemple, je rapporte au directeur général de ce site, mais aussi au directeur financier du Canada, à Toronto.

Il y a là un déséquilibre. Inhumain.

Une volonté personnelle et individuelle s'exprime et s'engage face à une volonté impersonnelle. Cette volonté impersonnelle est celle d'un ou de plusieurs de ces représentants, ce qui rend son engagement susceptible d'imprévisibles variations. Contrairement à l'engagement du salarié, celui de son co-contractant n'est pas personnel ni individuel. L'engagement de l'entreprise est d'une moindre consistance, d'une essence plus volatile que celui de son nouveau salarié contractant. Ce qui légitime que ce dernier soit – raisonnablement – protégé par la loi et le système social.

Revenons à ce déséquilibre : en contrepartie d'une rémunération qu'il espère stable et régulière, le salarié consent à ne plus être maître de son temps, pendant huit heures par jour, au long cours de cinq jours sur sept. Il abandonne sa capacité de décision immédiate, la liberté de ses choix et ses préférences personnelles. Il doit intérieurement faire toute la place aux volontés exprimées par un ou plusieurs autres, le chef, le boss, le patron…

Il ne consent cette abnégation individuelle et personnelle qu'en contrepartie de la sécurité financière qu'il espère. Sa vie entière dépend de son salaire : son logement, le bien-être de sa famille, ses projets et ses loisirs. Toute celle-ci est rythmée par la perception mensuelle ou hebdomadaire de ce salaire.

Si le contrat de travail est rompu, les conséquences ne sont pas identiques pour les deux parties. Le salarié perd son revenu et son activité de subsistance. L'entreprise ne perd qu'un collaborateur, qu'elle pense – trop souvent – pouvoir remplacer très aisément, sans surcoût. (C'est une erreur dramatiquement

universelle : rien ne coûte plus cher, dans les faits, qu'un turnover de personnel élevé).

Cette *abnégation existentielle* du salarié est sans équivalent chez son co-contractant. Elle constitue la première cause de frustration professionnelle. Commune à tous, mais cependant relative en fonction de la position hiérarchique, cette frustration apparaît souvent – hélas – comme ignorée par ceux qui sont salariés pour en motiver d'autres.

Étonnante non transitivité d'une expérience pourtant partagée. Étonnant paradoxe, qui permettrait à un manager de faire à d'autres, ce qu'il détesterait qu'on lui fasse.

L'abnégation du salarié peut devenir une source ininterrompue de frustrations. Elle est la racine – souvent inconsciente – de nombreuses difficultés relationnelles et interpersonnelles. Elle peut affecter et entamer la personnalité réelle ou l'être profond du salarié, bridant ses possibilités d'expression, inhibant sa créativité, mobilisant et consommant encore son énergie de façon négative, voire destructrice.

C'est par le moyen du consentement à cette abnégation, à cette subordination salariale, que certains malheureux managers exercent pressions ou chantage, ostracisme ou harcèlement à l'encontre de leurs collaborateurs. Indignes de l'exercice des responsabilités qui leurs sont confiées, ils donnent libre cours à leur mépris de l'autre – intime et dégradante perversion –, s'essayant à transformer une saine relation de collaboration en une inhumaine domination. Il devrait pouvoir être possible de faire prononcer une *interdiction de manager* à l'encontre de ces malheureux malfaisants, qui sont

d'ailleurs souvent les premières victimes de leurs misérables agissements[1].

Consentie initialement en contrepartie d'une promesse de sécurité financière et de stabilité, l'abnégation salariale est un terrain miné et contaminé : y semer, y cultiver et en récolter une saine et paisible motivation professionnelle demande un gros travail d'amendement du sol !

Le salaire ne peut compenser à lui seul l'abnégation de la subordination. Sauf à accepter qu'un collaborateur ne devienne un mercenaire, cherchant légitimement ailleurs une moindre abnégation personnelle ou une meilleure rémunération, il faut donc trouver comment compenser cette abnégation personnelle. Favoriser l'épanouissement personnel et le sentiment d'appartenance ? Promouvoir des valeurs ?

N'est-ce pas précisément l'objet du management : transformer cette terre inféconde en un terreau fertile, qui pourra ensuite nourrir la racine de la motivation personnelle ? Compenser l'abnégation contractuelle pour qu'elle devienne l'heureux moment de l'expression de nos besoins de reconnaissance, de réalisation personnelle et d'appartenance à un groupe ?

Le stress du travail, dont on parle tant à juste titre, les conflits et les angoisses liés à son exercice, ne s'en trouveront-ils pas radicalement amoindris ?

1. Sur ce sujet, on peut lire avec profit le livre aussi drôle que pertinent du professeur Robert Sutton *Objectif Zéro-sale-con*, Éd. Vuibert, 2007.

À la recherche de la valeur perdue…

Quitte à passer auprès d'un grand nombre pour un homme des cavernes égaré dans la civilisation postmoderne des loisirs, je pense nécessaire d'affirmer la valeur humaine et sociale du travail.

Certes, dans certaines mauvaises conditions, le travail peut devenir dégradant ou aliénant et les exemples ne manquent pas. Mais *nul, dans aucune civilisation, sauf à en faire porter le poids à d'autres, ne peut s'abstenir de travailler pour se nourrir, pour se protéger et pour vivre heureux au milieu de ses proches.*

Une preuve – a contrario – de cette valeur intrinsèquement « humanisante » du travail : de tout temps, certains ont entrepris de s'abstraire des contingences du travail nourricier. L'esclavage en demeure le premier moyen, avilissant notre nature laborieuse par le recours à la violence et à la contrainte.

Le travail des femmes ainsi que l'exploitation des enfants en est une autre forme, dérivée mais non moins déshumanisante. Dans une certaine mesure enfin, une invention toute récente répond encore à cette aspiration de vivre sans travailler : il s'agit de la retraite, pendant laquelle on peut vivre et consommer sans produire aucune richesse.

On peut retrouver encore cette aspiration au non-travail dans l'idolâtrie de la fortune, sésame illusoire d'une vie idyllique, donc sans travaux. Par le jeu ou en Bourse, par la fraude ou l'escroquerie, se mettre à l'abri des besoins. Par tous les moyens donc, quelles qu'en puissent être les conséquences[1].

1. Je n'ai pour ma part jamais rencontré d'aspirant à la fortune qui m'aie convaincu qu'il le veuille sincèrement faire par altruisme social et par désintéressement…

Les religions juives et chrétiennes, qui eurent une décisive influence dans l'élaboration de notre civilisation occidentale moderne, font du travail humain un commandement divin. Mais dans le même mouvement, une terrible punition, pour sanctionner notre tentative d'acquérir la connaissance du bien et du mal[1] (ce qui semble-t-il est l'apanage du divin).

Concrètement, s'il y a une valeur humaine et humanisante dans le travail, quel qu'il soit, c'est bien dans sa réalisation achevée, au mieux de nos capacités individuelles et collaboratives. Cette réalisation de notre mieux possible constitue la source profonde de la satisfaction intime. Elle est une des clés de la confiance en soi, le moteur de l'apprentissage et du progrès personnel.

Il s'agit de « ce travail bien fait » que l'on peut contempler avec un intense plaisir. Qu'il s'agisse d'un dessin où l'on a mis tout son cœur d'enfant, d'un champ bien labouré, d'une tarte aux pommes bien réussie, d'une maison bien construite, de cette mission menée à la satisfaction de tous ou encore de ce bon vin bien vinifié…

Ce travail bien achevé, qui donne le soir un repos légitime et un bon sommeil, constitue une valeur ajoutée réelle : le fruit de mon labeur est la création d'une richesse nouvelle. Cette richesse ainsi créée, qu'ensuite je peux consommer et partager, pour ma subsistance et pour mon plaisir, sans en avoir épuisé la ressource initiale !

Le travail encore a une valeur sociale intrinsèque, à notre époque si soucieuse de solidarité. Pourvoir avec

1. La Bible, Genèse 3, 17-19.

diligence à sa propre subsistance et à son entretien, à celle de sa famille, c'est éviter aux autres d'avoir à le faire.

N'est-il pas temps, enfin, d'inventer et de mettre en œuvre une nouvelle philosophie positive du travail, qui lui permette d'être considéré comme le moment opportun et le lieu efficace de la réalisation individuelle, par l'expression de nos talents personnels ?

La valse du pouvoir et de l'autorité

Faire cette distinction est indispensable. L'autorité dont il est question est une autorité de compétence ou d'aptitude – et non pas un trait de caractère plus ou moins agréable.

L'étymologie et la définition de ces deux mots éclairent cette distinction. Le mot autorité vient du latin « *auctoritas* », qui désigne « la capacité à faire grandir ». Le verbe pouvoir, d'un latin plus populaire « *potere* » désigne quant à lui, « la faculté, la capacité, la possibilité matérielle ou la permission de faire ».

Deux natures grammaticales différentes soulignent cette distinction : le nom « autorité » désigne une capacité humaine altruiste ou relationnelle ; le verbe « pouvoir », qui peut être substantivé, définit une action.

Il y a enfin une différence d'origine : le pouvoir, dans l'entreprise ou ailleurs, se reçoit « d'en haut » : il est conféré par une instance ordonnante « supérieure » qui délègue une partie de ses prérogatives en vue de la réalisation de ses commandements. L'autorité quant à elle, procède davantage de la reconnaissance

instantanée par d'autres (égaux, subalternes ou patrons) d'aptitudes personnelles, techniques ou relationnelles.

Adaptons cette distinction à un manager : il reçoit le pouvoir sur son équipe de ses supérieurs hiérarchiques. Mais il ne pourra exercer légitimement que la seule autorité que lui reconnaissent ses collaborateurs. Le pouvoir, même délégué, est autocratique, alors que l'autorité est par nature élective, méritocratique et démocratique[1].

D'origine et de nature différentes donc, l'autorité et le pouvoir ne peuvent se confondre. Ni dans leurs exercices, ni dans les ajustements incessants qu'ils réclament du manager responsable. Il lui faut en effet sans cesse faire coïncider le pouvoir qu'il a reçu d'en haut et l'autorité qui lui est conférée d'en bas. Afin *de faire grandir* ce qui lui est confié et *qui doit croître*[2] *!*

Comme en une valse, l'autorité et le pouvoir ne peuvent se mouvoir qu'ensemble, collés l'un à l'autre ou un peu distants, face à face ou légèrement décalés. Unis mais sans confusion, ils ne peuvent que s'appuyer l'un sur l'autre pour partager leurs forces et s'accorder à une même vitesse afin d'éviter la chute.

L'expérience le montre : l'autorité sans pouvoir est aussi périlleuse que le pouvoir sans autorité.

Qu'en est-il en effet d'un manager plus ou moins bien nommé, investi du pouvoir, mais sans avoir d'autorité ? Ou encore d'un salarié ayant autorité, mais auquel on refuse de l'exercer ?

---

1. Est-ce en ce sens qu'il faut lire Saint-John Perse, dans son discours sur Aristide Briand : « La démocratie, plus qu'aucun autre régime, exige l'exercice de l'autorité » ?
2. Personnellement, j'aime qu'étymologiquement, le verbe autoriser puisse vouloir dire faire grandir.

Le manager versus le leader

Si le monde anglo-saxon préfère parler de leadership plus que de management, il ne s'agit pourtant pas de notions substituables. Je propose ici une nécessaire distinction entre la fonction de manager et l'exercice du leadership.

Le mot leadership est un anglicisme[1], aussi répandu en Europe francophone qu'au Québec, où cependant l'on emploie alternativement le mot de chefferie, comme en Afrique et en Suisse.

Le leadership désigne la capacité individuelle et personnelle à guider un groupe, à l'influencer de façon concrète et stimulante, afin de fédérer et de mobiliser ses membres, en vue de la réalisation d'une action en commun.

L'exercice du leadership peut être temporaire, parfois ponctuel, voire même éphémère. Comme par exemple, celui d'un coach ou d'un formateur.

La mise en œuvre de son leadership est indispensable à un manager. Mais ce seul leadership ne suffit pas à l'exercice du métier de manager. C'est en effet au quotidien et en permanence qu'un manager opérationnel demeure physiquement avec son équipe, organisant concrètement et durablement le travail de ses collaborateurs. Excluant la possible fugacité du leadership…

Être – ou devenir – un bon leader sollicite une aptitude particulière : celle d'être un visionnaire,

1. La traduction allemande de leadership est : *« Die Führerschaft »*, l'aptitude à être un guide. Le mot italien de *« Duce »*, qui veut dire : « le conducteur », donne aussi cette image du leader : celui qui montre le chemin, le guide.

capable de développer et de communiquer une vision. Autrement dit, de susciter une sorte de rêve collectif éveillé, auquel chacun va vouloir adhérer et participer.

Les chercheurs Luc Boltanski et Laurent Thévenot[1] définissent en substance le leadership comme la capacité de créer un monde auquel tout auditeur voudrait appartenir. Leur « théorie des mondes » envisage le leadership comme l'aptitude à diagnostiquer et à comprendre le monde actuel (réel ou perçu), à concevoir et à incarner un monde voulu (meilleur, il va sans dire) et à communiquer ensuite une vision de ce monde onirique, de sorte que tous y croient, puis le veuillent rejoindre et construire.

Le manager affronte quant à lui, quotidiennement et au long cours, les contingences du travail avec ses équipes. La banale vérité quotidienne de ses limites et de ses faiblesses érode insidieusement son leadership auprès de ses collaborateurs…

Comment manager vraiment, dans la durée, tout en préservant et en améliorant son leadership ?

Un manager dans l'économie

L'histoire du mot manager est intéressante et éclaire utilement la nature de cette fonction. Travaillait autrefois dans les grandes fermes de France, aux côtés de l'intendant qui gérait la ferme pour le compte d'un propriétaire souvent lointain, un assistant. Sa fonction

1. Luc Boltanski et Laurent Thévenot. *De la justification. Les économies de la grandeur*. Éd. Gallimard, 1991.

était d'opérer concrètement les décisions générales du propriétaire et de l'intendant.

Cet assistant veillait donc à embaucher les journaliers, à répartir et à organiser le travail des ouvriers en fonction des besoins, de la saison et des aptitudes de chacun. Il s'assurait du bon entretien et de la libre disposition du matériel, de la santé des bêtes de somme autant que du cheptel, supervisait la conservation des semences comme des récoltes. Il attribuait encore les primes, les récompenses ou les sanctions, achetait tout le nécessaire au fonctionnement simple et régulier de cette grande ferme industrieuse.

Cet assistant précieux, ambitionnant peut-être de devenir un jour intendant à son tour, homme de confiance et de bon jugement, indispensable pivot de toute l'activité de la ferme, répondait au beau et doux nom de « ménager ».

Il était donc celui qui ménage tout ce qui lui est confié, toutes les ressources dont il dispose. Avec sagesse et prudence, il ménageait hommes, bêtes et machines, semences et outils… Il était celui qui *aménage* le travail, qui l'organise au mieux, veillant à n'épuiser aucune de ses ressources !

Ménager parce qu'il veillait à l'entretien d'un ménage[1], en bon fermier, non pas en mercenaire stipendié qui ne se soucie que de la solde journalière mais aucunement de l'intérêt à long terme de son employeur.

Il semble que ce soit au contact du monde anglophone – on peut légitimement penser que cela aura

1. Ménager se serait dit autrefois pour chef de ménage. « *Oubliez, oubliez l'amour de ce berger, Et prenez en son lieu quelque bon ménager* », vers du poète Racan, Berg. I, 3. XVI^e^ siècle. Les premiers usages de ce mot de ménager, en ce sens, remonteraient au XII^e^ siècle.

pu se faire en Nouvelle France[1] –, sans doute à cause d'une difficulté certaine à reproduire la douceur phonétique du mot français « ménager » que celui-ci devint un mot anglais, se prononçant « *manager* ». Ce mot fut repris ensuite avec succès dans toutes les langues.

Une autre histoire et une autre étymologie, d'origines italiennes et plus anciennement encore latines, sont aussi proposées pour expliquer ce mot de manager. Et comme elles illustrent très plaisamment l'origine de ce mot de manager, je n'entrerai dans aucune querelle d'école et vous la présente pareillement avec plaisir.

De l'italien *« maneggiare »* qui veut dire « tenir en main », et/ou du latin *« manus agere »*, qui signifie « agir par la main, avec la main », le mot manager viendrait des activités de manège, où l'on éduque chevaux et cavaliers pour qu'ils atteignent ensemble à l'excellence, dans la réalisation commune de beaux mouvements, harmonieux et complexes.

Étendu à d'autres sports, anglicisé, ce mot aurait ensuite servi à désigner celui qui gère la carrière d'un sportif ou d'un acteur. Puis par extension, celui qui porte la responsabilité d'équipes sportives, ou encore d'équipes professionnelles, au sein de l'entreprise.

J'aime bien cette autre idée d'un manager qui agit par la main[2] ceux ou celles dont il est responsable et qu'il dirige. Chaque fois que je l'évoque au cours

1. Nouvelle-France : ce fut le nom donné aux possessions françaises en Amérique du Nord, avant ventes et défaites militaires, peuplés massivement d'émigrants français de toutes régions, dont le Québec est la principale survivance.

2. Il ne s'agit pas nécessairement d'une manipulation… Le latin médiéval utilisait "manipulare" « conduire par la main » en un sens positif. Ce mot pourrait aussi venir de *manipule*, un terme de pharmacie (XVIII^e siècle).

de formation, deux images me viennent. La première est celle de la main d'une mère tenant celle de son enfant, la guidant alors qu'il s'essaie à écrire ses premières lettres. Et la seconde, celle d'un père, tenant celle de son fils qui marche à ses côtés, en équilibre précaire sur un étroit parapet…

Le manager serait donc aussi, dans cette acception, un mentor, un entraîneur et un pygmalion.

Passons au grec cette fois. À la racine du mot *économie*, dont le manager est l'agent très spécial, tant par sa contribution à la création de richesse que par sa gestion prudente et pérenne des ressources qui lui sont confiées, se trouve le mot *« οἰκονομία »* ou *« oikonomía »*.

Qui désigne l'administration d'un foyer et la gestion responsable d'un ménage.

Chapitre 2

Manager durablement, face aux idées fausses et aux erreurs persistantes

« Explorer l'inconnu est courageux. Remettre en cause le connu l'est plus encore[1]. »

Depuis plus d'un demi-siècle et en même temps que l'augmentation du salariat, une forte contre-culture du travail s'est développée en économie occidentale[2]. Diffuse mais dominante, faite d'idées aussi générales que fausses, ces erreurs sont désormais omniprésentes. Elles s'articulent autour de cinq postulats :

1. la performance économique d'un salarié ne s'obtient qu'au détriment de sa réalisation personnelle ;

2. le travail est une servitude pénible, une punition, voire la négation de l'être. L'homme laborieux ne peut y réaliser sa plénitude d'être ni encore y

1. Jean Kaspar (1941-). Ancien secrétaire général de la CFDT, il initia le rapprochement des organisations syndicales réformistes en France. Conseiller social à l'ambassade de France à Washington de 1993 à 1996, il est depuis consultant en stratégies sociales et gérant de *J. K consultant* à Paris. Il a écrit deux ouvrages : *Mon Engagement,* Éd. Flammarion, 1994, et *Refondre le syndicalisme,* Éd. Gallimard, 2001.
2. Je crois qu'il serait bénéfique à certains de leur rappeler souvent que tout salaire mérite travail…

actualiser son potentiel ; la vraie vie commence ailleurs et autrement ;

3. le profit, né pourtant de la valeur ajoutée d'un travail honnête, est intrinsèquement immoral ;

4. ce profit injuste légitime pourtant l'instrumentalisation de l'homme par l'homme. Il justifie totalement la subordination du travailleur et ses éventuelles dérives ;

5. le professionnalisme consiste à agir ou à réagir sans laisser aucune place à l'émotion. Cette autocensure ou cette auto-ablation sont mêmes considérées comme exemplaires.

Le manager est en première ligne de ces idées fausses. Contaminé, victime lui aussi de ces erreurs, il en est parfois le promoteur.

D'autres idées passablement erronées naviguent encore très à l'aise, dans l'entreprise. Elles accaparent et mobilisent des énergies qui ensuite font défaut, lorsqu'il s'agit de créer une authentique valeur ajoutée.

L'ingérable changement : trois obstacles très communs

L'unique roman de l'écrivain et aristocrate italien Giuseppe Tomasi di Lampedusa, *Le Guépard*[1], fut fidèlement et magistralement adapté au cinéma en 1963 par Luchino Visconti. Dans cette reconstitution précise de la Sicile de la fin du XIX^e^ siècle, une famille

1. *Il Gattopardo* ou *Le Guépard* de Giuseppe Tomasi di Lampedusa, éd. Points, 1958. Il paru à titre posthume et fut récompensé par le prix Strega l'année suivante, en 1959. Le film obtint un très grand succès public et critique, récompensé notamment par une Palme d'or au festival de Cannes en 1963.

princière se voit prise dans la tourmente d'une révolution. Elle est bousculée dans ses traditions séculaires par la politique ré-unificatrice italienne. Tancrède, le neveu préféré de Don Fabrizio Corbera, le prince Salina, confie à son oncle : « Si nous voulons que tout reste tel que c'est, il faut que tout change. »

Ce « il faut que tout change pour que tout demeure comme avant » se comprend dans les faits comme « entrons dans le mouvement, associons nous à ces changements, voire suscitons-les, de peur que ceux-ci n'adviennent sans nous et ne nous dépassent. Ainsi nous pourrons sans doute les influencer et peut-être les diriger à notre guise. »

Pour survivre politiquement et financièrement, la famille du Prince doit finalement accepter de s'allier avec une nouvelle réalité sociale, la bourgeoisie, dont la fortune est issue du travail agraire et de la spéculation, non plus de mérites hérités. Cette bourgeoisie va prendre les rênes de la Sicile et de l'Italie, pour y exercer le pouvoir que jadis l'aristocratie détenait.

Ce film illustre une incontournable réalité : le monde change incessamment. La vie ne cesse d'imposer de nouvelles formes, de créer de nouvelles interactions, de favoriser l'expression de nouvelles forces et d'opposer de nouvelles contraintes aux formes préexistantes.

Que nous l'acceptions ou non. Que nous nous coulions en lui ou que nous voulions lui résister.

Le mot changement désigne habituellement le passage d'un état substantiel à un autre, différent. Selon la nature, la durée, la forme et l'intensité de ce passage, il s'agira d'une évolution, d'une modification, d'une transformation, d'une révolution, d'une

métamorphose, voire d'une mutation, lorsqu'il est transmissible.

Ce changement peut être endogène, c'est-à-dire provoqué en son sein par une entité (comme la modification hormonale chez l'adolescent, ou les fameuses métamorphoses de la chenille jusqu'au papillon), ou exogène, c'est-à-dire consécutif à des modifications extérieures.

Il en est de même pour l'entreprise. Citons un célèbre exemple de changements endogènes chez l'un, qui fut ensuite la cause de changements exogènes pour tous les autres acteurs d'un secteur économique : Apple Computer révolutionna définitivement le monde informatique, lorsque le 24 janvier 1984, cette société lança le premier ordinateur personnel, le fameux McIntosh 128k. Les leaders du marché d'alors virent leurs croyances, leurs concepts et leurs produits devenir obsolètes en quelques jours.

Le changement est, au sens strict, *ingérable*, car on ne peut le programmer, le planifier ni le contrôler. Mais quelle qu'en soit la cause ou l'origine, il est la norme de la vie et seuls survivent ceux qui s'y adaptent.

J'insiste : le changement ne se gère pas. On peut essayer de l'anticiper et vouloir s'y préparer. On peut essayer le susciter. On peut l'espérer et aspirer à le voir advenir. Mais le changement ne se gère pas comme on gère un flux, une production, un stock ou un investissement, le recrutement d'un collaborateur ou encore le travail d'une équipe.

Vouloir le *gérer* n'est donc pas seulement une impropriété de terme. C'est assez souvent une douce utopie, peut-être même contre-productive…

De nombreux programmes de *gestion du changement* sont mis en œuvre au sein de nos entreprises, souvent avec enthousiasme et talent.

Tous pourtant achoppent sur le fait que le changement demeure perçu, individuellement et collectivement, comme une réalité extérieure, souvent négative, éventuellement agressive. Il active ou réactive nos peurs les plus inconscientes et les plus ancrées.

Car c'est là que se trouve la difficulté : accepter un changement, donc entreprendre de changer, constitue intrinsèquement une prise de risque. Et celle-ci n'est acceptable qu'à la seule condition de son corollaire : le droit de se tromper.

Si en effet la prise de risque raisonnable n'est pas valorisée ni stimulée au sein du groupe de référence (la famille, l'équipe ou l'entreprise), s'il n'y existe aucun droit à l'erreur, alors l'intégration du moindre des petits changements s'avère très difficile, voire impossible. Née de la peur de l'échec, une sournoise tétanie nous paralyse tous et inhibe toutes nos curiosités, toute audace, toute envie d'oser.

Je me prends souvent à rêver du programme de gestion du changement qui aurait ce titre : ***Vivre le changement : le droit à l'erreur et le devoir d'audace !***

Le changement (réel ou rêvé) renvoie à notre attitude intérieure la plus intime. Seul ou en groupe, quelles sont nos réactions face à un changement ? Face à la prise de risque qu'il constitue ?

Un second obstacle au changement au sein de nos entreprises procède d'un phénomène indirect, mais global. Initiée par la meilleure des volontés de bien faire, la mise en place des normes et de procédures

tend *concrètement* à gripper toute initiative, toute tentative d'innovation, toute possibilité de changement interne.

Routines complexes et coercitives qui organisent et qui régissent toute l'activité humaine au sein de l'entreprise, jusque parfois dans d'étonnants détails, ces « processus » conditionnent peu à peu nos attitudes intérieures. L'injonction d'appliquer ces « meilleures pratiques » – référencées par d'autres – interdit le tâtonnement, prohibe l'invention en voulant éradiquer l'erreur et inhibe finalement toute initiative créative, tout changement endogène.

S'il est parfaitement légitime de veiller à accroître sans cesse la qualité des services ou de la production, c'est concrètement un très rude paradoxe que d'implanter des règles impératives et de vouloir concomitamment promouvoir le changement. Ou encore de figer toute action dans un processus intangible et d'en espérer de bénéfiques innovations !

Je force un peu le trait : d'un côté, on vitrifie, par peur ou par défiance ; de l'autre, on voudrait mettre le feu ou maintenir la flamme, pour créer et gagner davantage.

S'il est instrumentalisé jusque dans la routine de son travail, comment éviter qu'ensuite un collaborateur ne montre la belle et riche inventivité d'un robot ?

Le troisième obstacle au changement – qui pourtant va finalement s'imposer – réside souvent dans l'attitude même du manager. À tel point que parfois le « change management » (la gestion du changement) devrait plutôt consister en un « management change » (changement de management). *Changer le gérant pour gérer le changement !*

Par l'action de ses peurs ou d'un syndrome de l'imposture en lui, qui le font se sentir en permanence en dehors de sa zone de confort, un manager peut devenir le premier des freins objectifs à tout changement[1].

Comme chacun des membres de son équipe, le manager doit affronter en lui-même trois formes de résistances aux changements, attitudes intérieures émotionnellement négatives, nées toujours de ses peurs :

1. l'inertie, par laquelle la résistance est discrète, inexprimée mais puissante, dont la procrastination[2], qui constitue l'arme ultime – et fatale – du ou des rebelles ;

2. l'argumentation incessante, usant sans mesure du fameux « Oui, mais… », ce qui n'est autre qu'un efficace sabotage déguisé en – fausse – collaboration ;

3. la révolte, par laquelle on se déclare et on agit positivement contre tout changement.

Bien que leader de son équipe, collaborateur des autres managers de l'entreprise et éventuellement conseiller de sa hiérarchie, il n'est pas rare de voir

---

1. Je ne peux que recommander la lecture du best-seller de Spencer Johnson *Who Moved My Cheese ? An Amazing Way to Deal with Change in Your Work and in Your Life*, New York, Éd. Putnam, 1998, qui décrit sous la forme d'une fable managériale assez drôle, les résistances au changement et leurs conséquences. Puis finalement, le profit que l'on retire de tout changement que l'on accepte.

2. La procrastination (du latin « *pro* » et « *crastinus* » qui signifie « demain ») est une pénible tendance à remettre au lendemain des actions qui pourraient s'accomplir sans délai. Le procrastinateur est donc un retardataire chronique, qui ne parvient pas à accomplir son travail (surtout lorsqu'il ne lui procure pas une immédiate satisfaction). C'est toujours intéressant, en terme de motivation d'un collaborateur, de relever l'apparition de cette tendance.

un gestionnaire considérer que le changement, c'est pour les autres. Car ***lui*** n'a pas besoin de changer.

Ce manager-là est convaincu que ses succès antérieurs et sa spécialisation fondent son efficacité. Qu'elles assurent la permanence de sa compétence et que son expérience lui rendent moins nécessaire de rester malléable et flexible, c'est-à-dire ouvert aux changements.

Beaucoup d'organisations, de communautés ou d'entreprises végètent ainsi : c'est à leur tête que réside la première réticence vraie aux changements, qui pourtant s'en viennent inéluctablement.

Les symptômes de ce déni du réel se reconnaissent parfois aux faux changements qu'elles produisent en leur sein, attachées à ne modifier que l'inessentiel ou les apparences. Ces organisations vont donc suivre les modes managériales comme on change d'exercice de fitness, elles adoptent tous les nouveaux jargons possibles – à usage exclusivement interne –, se choisissent des gourous du management ou de la gouvernance, lancent leurs salariés dans le vide au bout d'un élastique, pour créer « un esprit d'équipe »…

Un seul équipement permet pourtant de demeurer capable de changement : il suffit de veiller personnellement à s'équiper d'un ABS, d'un système antiblocage :

1. afin de rester vigilant et de pouvoir changer de référentiel, de modifier ses routines, explorant toujours d'autres voies et d'autres manières,

2. pour s'exercer à penser autrement (que comme habituellement l'on pense ou que comme pensent ses concurrents habituels), ce qui est un avantage concurrentiel avéré,

3. *pour devenir lui-même le changement : se faire lui-même* tel qu'il voudrait que son monde soit, *tel qu'il voudrait que ses collaborateurs soient !*

Le syndrome de l'imposture et celle du principe de Peter

Laurence J. Peter et Raymond Hull[1] publièrent en 1969, sous le titre *The Peter Principle,* une proposition corrélant l'exercice de responsabilités hiérarchiques au niveau réel des compétences. Ce livre connu un succès mondial et ses théories continuent d'avoir une large audience[2].

Selon un premier principe, « tout employé tend à s'élever à son niveau d'incompétence ». Il est suivi du « corollaire de Peter » qui dispose « qu'avec le temps, tout poste sera occupé par un incompétent incapable d'en assumer la responsabilité ».

Le raisonnement à la base de ces affirmations est simple : un employé compétent à un poste donné est promu à un niveau hiérarchique supérieur ; un incompétent à un poste donné n'est pas promu à un

1. Le docteur Laurence Johnston Peter (1919-1990) fut un professeur et un pédagogue américain, spécialisé dans l'organisation hiérarchique, connu pour le principe extrait de son livre. Raymond Hull (1919-1985) était un dramaturge canadien, un scénariste de télévision et un conférencier. Il écrivit aussi de nombreux articles de magazine, des nouvelles et de la poésie. Il est surtout connu comme le coauteur du livre de Laurence J. Peter. *The Peter Principle : why things always go wrong,* Laurence Peter & Raymond Hull, Éd. William Morrow & Co, 1969.
2. Certains attribuent le succès du « Principe » à sa formulation assez cynique et passablement pessimiste, qui permettrait de prendre une distance « logique » vis-à-vis des aléas des promotions…

niveau supérieur. Ce qui entraîne trois conséquences d'apparence logiques :

1. un employé ne restera dans aucun des postes où il est compétent puisqu'il sera promu à des niveaux hiérarchiques supérieurs. À la suite de ses promotions, l'employé finira (probablement) par atteindre un poste pour lequel il sera incompétent. Étant incompétent à ce poste, il n'aura donc plus de promotion et restera sans fin à un poste pour lequel il est incompétent ;

2. à plus ou moins long terme, tous les postes de responsabilités finissent par être occupés par des employés incompétents dans leur fonction ;

3. l'essentiel du travail est effectué par des salariés n'ayant pas encore franchi leur « seuil d'incompétence »[1], dans l'attente d'une promotion, laquelle sera fatale à leur compétence…

Cette théorie, souvent présentée comme universelle, assez comique en fait, se trouve heureusement invalidée dans la réalité. Sans doute parce qu'une vérité première échappe à son énoncé : une promotion ne nécessite que très rarement l'augmentation exponentielle d'une seule compétence initiale. Quoiqu'en postule la théorie de Laurence J. Peter, la compétence n'est pas proportionnelle aux échelons hiérarchiques que l'on gravit. À l'inverse même, dans la réalité, une promotion exige habituellement moins de compétences techniques, mais plus de hauteur de vue, la mise en œuvre de davantage de qualités

1. Ce qui laisse supposer, en poussant un peu plus loin le raisonnement de Peter, que le travail est effectué par des salariés, incompétents dans ce même travail, puisque non encore promus et n'ayant donc pas encore atteint leur « seuil d'incompétence ». « Tous incompétents » est donc l'ultime conclusion de ce raisonnement paralogique ou sophiste, en forme de syllogisme…

personnelles, un engagement plus entier et plus responsable.

La clé du succès dans une nouvelle fonction hiérarchiquement supérieure réside dans l'aptitude *à penser plus simplement des problèmes plus complexes*. Ainsi que dans la mise en œuvre de compétences nouvelles, notamment d'aptitudes personnelles, comme par exemple l'aisance orale, le sens relationnel, l'aptitude collaborative, l'écoute vraie… Quelques soient les compétences ou les techniques initiales, l'employé promu devra effectuer de meilleures analyses et de meilleures synthèses, afin de proposer ou de prendre les meilleures décisions[1].

Allons plus loin : à mesure de son ascension hiérarchique, le salarié doit même se dé-spécialiser, devenir incompétent de ses compétences premières. Sa valeur ajoutée sera de savoir animer et motiver une équipe (de techniciens), de la former ou de la faire former, de savoir intégrer dans son travail les logiques des autres équipes, de savoir anticiper les changements et de faire partager sa vision du futur à ses collaborateurs. Il doit apprendre à manager les autres. Apprendre à vendre ou à négocier avec d'autres plus anciennement promus. Apprendre à conseiller…

L'idée de Laurence J. Peters, systémique, séduisante parce qu'aussi drôle qu'irrévérencieuse, a cependant des conséquences négatives. Aux tendances psychologiques communes (images intérieures fausses et négatives de soi), le principe de Peter ajoute une

1. J'ai rencontré quelques managers enlisés dans la fausse nécessité de demeurer les plus compétents techniciens de leur équipe, au détriment des autres dimensions de leur responsabilité : leur échec était patent !

épée de Damoclès[1] au-dessus de la tête du manager nouvellement promu.

Concrètement, celui-ci a reçu le pouvoir d'agir de la part de sa hiérarchie, ce qui est une reconnaissance et un encouragement. Il doit désormais se concentrer sur l'objectif d'acquérir et/ou de maintenir son autorité auprès de ses collaborateurs, pour les mener à une plus grande réussite et une satisfaction professionnelle supérieure, au bénéfice de la performance collective.

C'est alors que peuvent apparaître les premières morsures du très dommageable « syndrome de l'imposture[2] ». Une phrase de Sonia Rykiel[3] illustre ce

1. Le romain Cicéron rapporte cette histoire, sans doute une légende grecque : Damoclès, orfèvre, était un courtisan du roi de Syracuse Denys l'Ancien, qu'il flattait souvent pour ses richesses et pour son bonheur d'être tout puissant. Pour faire comprendre à Damoclès combien sa situation était précaire, le roi l'invita un jour à un banquet. Attablé, Damoclès découvre une épée attachée au-dessus de sa tête, seulement retenue par un crin de cheval. L'expression décrit depuis une situation périlleuse, malgré les apparences.

2. Ce syndrome est aussi appelé « complexe de l'imposture » ou « syndrome de l'imposteur ». Cette notion de « neurotic imposture » a été inventée en 1978 par Pauline Rose Clance, professeur de psychologie à l'Université d'Atlanta en Géorgie (États-Unis). Voir son livre : *Le complexe d'imposture – ou comment surmonter la peur qui mine votre sécurité*, Flammarion, 1992. Ou encore : *The dangerous insecurities behind our masks*, Manfred Kets de Vries, *Financial Times*, 25 août 2005 et du même auteur *Dangers of Feeling like a Fake*, in the *Harvard Business Review,* Sept. 1rst 2005. Voir aussi : G. Coudeville, et J.P. Famose : *Le contrôle de l'anxiété pré-compétitive par les stratégies d'auto-handicap déclarées*. Centre de recherche en sciences du sport, Université Paris-sud 11 et Université de Pau, France.

3. Sonia Rykiel (1930-) est une couturière française d'origine roumaine, écrivain, designer, actrice et gastronome. Fondatrice de la maison de couture qui porte son nom, elle est connue pour avoir inventée la « démode » – un concept qui changea radicalement la mode féminine – et pour militer activement pour la liberté de la femme. Tout dans sa vie semble attester de la plus grande réussite personnelle et professionnelle…

sentiment intime et destructeur, dont tant de managers sont très secrètement victimes : « Pendant dix ans, je disais tous les jours : j'arrête demain. On va s'apercevoir que je n'y connais rien. J'ai toujours pensé qu'on finirait par me démasquer. »

Ce « syndrome d'imposture » se cache habituellement derrière une apparente réussite professionnelle. Il mine cependant cette dernière de l'intérieur.

Si certains semblent parfois souffrir d'un ego hypertrophié, que rien n'entame jamais, ou encore d'une irritante survalorisation auto-célébrée de leur Moi, d'autres doutent très secrètement et très douloureusement de leurs capacités. Alors même que la réussite de tout ce qu'ils entreprennent atteste de celles-ci ! Il ne s'agit aucunement de vraie ou de fausse modestie, de recul ou de simplicité, ni encore d'une belle humilité ou de scrupules excessifs…

Empiriquement, on estime que 30 à 40 % des managers doutent, à un moment ou à un autre de leur carrière, de la réalité ou de la légitimité de leurs succès. Ces doutes rémanents polluent leur existence et impactent celles de leur entourage professionnel et même personnel.

Liant le plus souvent leur mérite personnel à leur travail, ils se perçoivent comme des menteurs, des dupeurs-nés (involontaires, comme prisonniers de leurs impostures) qui abusent leurs supérieurs, leurs collègues, leurs amis, voire leur famille. Ces personnes vivent dans le doute permanent et dans la crainte incessante d'être finalement démasquées par celui qui fera – publiquement – la preuve de leur incapacité, de leurs mensonges et de cette supercherie.

On manque encore à ce jour d'études scientifiques poussées concernant ce syndrome, dont les causes sont vraisemblablement précoces et peut-être traumatiques. On remarque cependant que ce trouble est existentiel et emporte tout l'être.

Les observations des praticiens de l'accompagnement convergent : ce syndrome est plus fréquent chez les personnes perçues comme étant à fort potentiel, voire surdouées, de même encore chez les femmes qui exercent d'importantes responsabilités managériales. Deux fortes tendances enfin chez ses victimes : la première, à l'anxiété et à la dépression, la seconde, à surestimer les capacités des autres autant qu'à sous-estimer les leurs.

Dans sa forme extrême, le syndrome de l'imposture devient un cercle vicieux infernal. Une attitude positive à l'égard du « malade », telle par exemple la confiance, par nature et par contagion bienfaisante et apaisante, va renforcer et catalyser ce syndrome chez sa victime : « Il me fait confiance, à moi, alors que je suis un imposteur et que je le trompe. »

Les symptômes de ce syndrome peuvent être les suivants, positifs et négatifs simultanément :

1. de bonnes et solides capacités professionnelles,
2. des succès, un certain brio,
3. une grosse capacité de travail,
4. une tendance à un perfectionnisme outré, souvent excessif,
5. une tendance à attribuer – sans aucune hypocrisie – leur réussite et leur succès à des facteurs exogènes, le hasard et la chance, les autres, les circonstances, voire même à une ou des erreurs,
6. une alternance d'hyper-activisme (*overdoing*) et, à l'inverse, une sombre apathie (*underdoing*),

7. une difficulté, voire une incapacité à déléguer,

8. un rythme de travail déséquilibré, avec parfois des objectifs démesurés,

9. une capacité d'écoute variable, inconstante,

10. une forme de procrastination (quand elle n'est pas la conséquence d'une incompétence professionnelle avérée),

11. une éventuelle tendance caustique, ou encore à user de leur pouvoir plutôt que de leur autorité, en cas de conflits,

12. une aptitude à se placer de soi-même en conduite d'échec. Ce l'on nomme chez les sportifs la « stratégie d'auto-handicap déclarée ».

Quelques pistes pour sortir – ou faire sortir – du syndrome de l'imposture :

1. valoriser autant l'erreur ou l'échec que la réussite : les deux supposent de faire systématiquement des débriefings complets et sereins, car on apprend autant des deux (l'échec étant souvent une demi-réussite, évitant de s'engouffrer davantage dans une impasse ; la réussite étant souvent un demi-échec, car assez rarement planifiée ni correctement anticipée…),

2. assumer ses erreurs et celles de ses subordonnées individuelles ou collectives, valoriser ses propres succès et ceux de l'équipe ou d'un seul de ses membres,

3. favoriser le travail intergénérationnel, sans notion hiérarchique ou en mode projet,

4. mettre en place un mentorat interne ou un coaching externe, cette dernière solution étant plus rassurante, afin que puisse se dire les impressions d'imposture (l'aveu peut suffire à les faire disparaître),

5. imposer un meilleur équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle,

6. faire accepter toutes critiques comme étant possiblement constructives,

7. s'imposer un regard authentiquement promoteur sur ses collaborateurs et une franche honnêteté concernant ses propres limites personnelles.

À contretemps de la gestion du temps…

« Il y a une espèce de voleur que les lois ne recherchent pas et qui dérobe ce que les hommes ont de plus précieux, le temps ! » écrivait Napoléon Ier.[1]

Le temps !

Le temps pourrait être défini comme un concept développé par l'humanité, pour rendre compte du changement inexorable du monde et des êtres vivants, pour représenter l'écoulement irrésistible – et observable – de toute chose vers sa disparition et son anéantissement.

Depuis toujours la question du temps s'est portée sur sa nature intrinsèque et sur sa finalité. Est-il une propriété fondamentale de l'univers et donc universel ? Ou seulement le produit de nos observations et de nos perceptions humaines et donc relatif ?

La mythologie grecque fait du temps un dieu primordial, Chronos[2], personnifiant aussi la destinée. Il est un être immatériel, apparu dès la création du monde. Dans la tradition orphique, il est le fils du

1. Napoléon I[er], dans *Maximes de guerre et pensées,* Éd. J. Dumaine, Paris, 1863.

2. Il semble qu'il existerait deux « Chronos » distincts, l'un primordial, l'autre temporel. Mais la mythologie grecque orphique elle-même les confond, selon les récits…

Ciel (Ouranos) et de la Terre (Gaïa), le roi des Titans et le père de tous les dieux : Zeus, Poséidon, Hadès, Héra, Déméter, Chiron et Hestia. C'est parce que Chronos dévore chacun de ses enfants que son fils Zeus se révolte contre son créateur et son géniteur et qu'il l'enferme.

Le temps nous engendre et nous donne la dimension nécessaire à notre expression comme à notre développement. Mais il nous menace tout autant et travaille inéluctablement à nous détruire. Il constitue le moment de notre épanouissement et celui de nos premières frustrations : il s'impose à nous, il nous échappe et il nous contraint. Nous lui sommes soumis. Que nous le voulions ou non. Que nous en ayons conscience ou pas.

Il nous contraint encore sous une forme particulière : dès que nous cessons d'accepter sa réalité et celle de notre dimension temporelle, dès que nous voulons changer son rythme (gagner du temps…) nous nous exposons à un stress, que nous-mêmes engendrons !

Abolissons le temps – ou la perception que nous en avons – et le stress disparaîtra…

Le stress provient de notre représentation mentale : en un instant, de façon volontaire ou passive, nous imaginons, en images accélérées et compressées, tout ce qu'il y a à faire, toutes nos obligations et nos tous engagements, toutes nos responsabilités et tous nos devoirs. Cette idée subite peut nous stimuler ou nous écraser. Face à cette distorsion dans notre perception du temps, notre organisme, stimulé par notre imagination impatiente, va réagir de deux façons pour intégrer ce « stress ».

La première est positive : le stress mène à l'action et permet de mobiliser l'énergie et l'intelligence nécessaire à la réussite de ce que nous entreprenons. Ce stress-là peut être tranquillement auto-stimulé, générant une séquentialisation efficace des actions à entreprendre, suscitant la motivation personnelle et entraînant à se mouvoir sur un rythme soutenu, avec simplicité, fluidité et satisfaction, sans plus guère de fatigue.

À l'opposé, le stress négatif crée une inhibition à l'action – telle que la procrastination par exemple – et peut générer du désespoir. Les étapes qui séparent de la réalisation de ce qu'il nous faut faire semblent devenues absolument infranchissables… La tentative même paraît vaine, vouée d'avance à l'échec. Une image négative de soi s'impose intérieurement, soulignant cruellement toutes nos imaginaires incapacités.

Arrivant au Québec pour y vivre, la première réalité que j'y ai apprise, c'est que l'on peut tout faire, à condition de *ne faire qu'une chose à la fois et « bien tranquillement pas vite »*…

Malgré cette sagesse, une proportion importante des Québécois éprouve des difficultés dans la gestion de leur temps. Dans une enquête[1] déjà ancienne, 41,4 % des Québécois et 40,8 % des Québécoises, urbains ou non urbains, affirmaient « se sentir pressés par le temps à tous les jours ».

Cette proportion des personnes « pressés par le temps à tous les jours » augmente sensiblement en fonction de leur temps productif, c'est-à-dire du

1. Réalisée en 1992 par l'Institut de la Statistique du Québec (ISQ), Direction des statistiques sociodémographiques. Denis Laroche, 10 décembre 1996. Voir http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/conditions/stress.htm.

temps consacré au travail professionnel rémunéré et aux activités domestiques non rémunérées.

Hans Selye[1], un endocrinologue canadien, a été le premier médecin à étudier et à décrire la mécanique du stress : il le définit comme étant une « réponse non spécifique de l'organisme face à une demande », créant le concept du « syndrome général d'adaptation ». Celui-ci décompose en trois étapes les réactions successives de l'organisme face à une situation stressante : l'alarme, la résistance et l'épuisement.

Au centre de notre stratégie biologique et psychologique d'adaptation, afin de faire face à toute situation, le stress est constitutif d'une réponse, non d'une sollicitation. À forte sollicitation, forte réponse de stress. L'organisme libère et fournit l'énergie appropriée pour répondre à ces sollicitations, dans le but de maintenir son équilibre, sa stabilité, son « homéostasie » (rythmes respiratoire et cardiaque, température corporelle…). Celui qui sait authentiquement gérer son stress, c'est-à-dire l'utiliser, ne souffre guère de fatigue, mais semble au contraire disposer d'une intense énergie.

Le stress ne devient toxique que lorsque l'organisme entre en déséquilibre et qu'il doit supporter instantanément une surcharge de sollicitations immédiates, comme c'est le cas par exemple, lors de burn-out ou de troubles de l'humeur. Indicateur

1. Hans Selye (1907-1982), viennois d'origine hongroise (János Selye) est le fondateur et le directeur de l'Institut de médecine et chirurgie expérimentale de l'Université de Montréal, au Québec. Endocrinologue, il est aussi le pionnier des études sur le stress, a écrit plus de 40 livres dont *The stress of life*, 1956, *Stress without distress*, 1974 et son autobiographie *The stress of my life*. Il a reçu de nombreux honneurs : une vingtaine de diplômes honoraires. Le Prix Rockfeller en 1931, le Prix de l'œuvre Scientifique en 1974. Il est Compagnon de l'Ordre du Canada.

essentiel de nos états émotionnels et mentaux, le stress exprime finalement à l'intérieur de nous notre relation complexe avec le temps.

Cette relation complexe est encore la même que celle que nous développons face à l'autre et face à nos désirs intimes.

Lorsque par exemple, un de mes salariés affirme, en guise d'excuses, qu'il n'a pas eu le temps d'effectuer une tâche, j'entends au fond de moi comme une petite alarme intérieure : ce n'est pas son improbable désorganisation ni un éventuel excès de travail qui m'alertent, mais l'expression d'un *désir négatif !* Il fait du temps, bien inconsciemment, un complice et un coupable.

On peut l'observer sans contre-exemple : quelle que soit la pénibilité de la tâche, l'énergie nécessaire qu'il lui faut mobiliser, les éventuels obstacles à contourner ou encore l'urgence, *un employé a toujours assez de temps pour faire ce qu'il a envie de faire !*

Ce *« temps »* qui lui manquerait donc est un faux nez, pour masquer un défaut de désir et/ou de motivation. Le plus souvent, cet argument est inconscient et servi avec la meilleure bonne foi : il n'a finalement pas eu le temps d'effectuer cette tâche précise car il a effectivement donné la priorité à toutes les autres, pour lesquelles il avait un plus grand attrait.

Il en est de même dans nos relations aux autres : « Le temps donne forme à des relations de pouvoir et d'inégalité[1] », écrit Johannes Fabian. Professeur d'an-

1. Johannes Fabian, (1937-), *Le Temps et les Autres,* Trad. Estelle Henry-Bossoney et Bernard Müller, Éd. Anacharsis, 2006. Hollandais d'origine, spécialiste mondial de l'anthropologie, il enseigne aux universités d'Amsterdam et de Stanford (USA). Au-delà de l'anthropologie, ce livre s'adresse aux sociologues, aux philosophes et aux historiens.

thropologie culturelle aux universités d'Amsterdam et de Stanford, reconnu comme l'un des anthropologues les plus novateurs, il met en avant la dimension temporelle dans notre civilisation pour stigmatiser *l'incapacité du regard occidental à rencontrer l'autre,* pour mettre en exergue *sa difficulté à accepter l'altérité*.

Le temps toujours nous fait défaut, c'est vrai, pour ceux avec qui l'on veut éviter d'être ou de rester. Les stratégies inconscientes d'évitements sont nombreuses mais toujours liées au temps, qui devient un solide alibi permanent.

Nous avons tous fait, un jour ou l'autre, cette expérience d'un manager qui tient sa porte ouverte, en signe d'accueil et d'ouverture – attitude apprise lors de son premier stage de management et qui donne, pense-t-il, une bonne image de lui. Mais concrètement, il n'a jamais le temps que vous lui demandez de vous consacrer, toujours débordé (afin de bien faire comprendre son importance…). Tout au fond de lui, *il n'a en fait aucune envie de la relation avec vous*: il donne donc la priorité à tout ce qui lui permet de vous éviter.

Manquer de ponctualité, arriver en retard à un rendez-vous ou manifester de l'impatience, ces attitudes constituent encore un moyen de dire à l'autre: *«mon temps est plus précieux que le tien», «je n'ai pas envie de rester avec toi», «mon temps avec toi est du temps perdu».*

Monopoliser la parole ou interrompre celui qui parle sont encore des stratégies alternatives, celles de l'anti-écoute et de l'anti-partage. Ces discourtoisies ne sont pas seulement impolitesses, il s'agit là en fait d'incroyables violences symboliques à l'encontre de l'autre et de son existence.

La « gestion » du temps n'est donc pas principalement une affaire d'organisation personnelle ou d'agenda. Il s'agit plutôt de profondes valeurs *d'être humain* : une libre disposition intérieure pour l'autre ainsi qu'une acceptation simple du réel contingent.

Le temps est une dimension incontournable de notre existence, plus invincible que la distance. Il peut être notre allié, selon qu'on en use, ou un incontournable adversaire, si on en mésuse.

Il nous appartient donc de faire de « notre » temps le « moment » – au sens physique du moment d'une force, d'un couple de forces[1]- pour croître et apprendre, pour désirer et vivre, pour agir et créer, avec l'autre.

Et peut-être, un jour, arriver à connaître, à comprendre et à vivre que « le temps n'est jamais perdu, s'il est donné aux autres[2] ».

La solitude au pouvoir !

Il existe une représentation, largement reçue et acceptée comme une évidence, stigmatisant l'exercice d'un pouvoir qui isole. Goethe l'exprime, en des réflexions un peu désabusées : « la solitude est enfant

1. Le « moment » d'une force est une grandeur physique vectorielle traduisant l'aptitude d'une force à faire tourner un système mécanique autour d'un point donné, appelé pivot. Il s'exprime en Newton-mètre.
2. Al-Mutanabbi (915-975) est né dans l'actuel Irak, en ancienne Perse, dans la ville de Koufa, une ancienne cité sassanide. Il a écrit 326 poèmes, qui raconte sa vie tumultueuse de poète-aventurier. « Al-Mutanabbi » est un surnom, qui veut dire : *« celui qui se dit prophète »*, qui lui fut donné à 17 ans, alors qu'il fomentait une révolte.

du pouvoir» ou encore, «toute production importante est l'enfant de la solitude[1]».

L'œuvre politique entière de Shakespeare est pleine de cet isolement né du pouvoir. Le romantisme imposera quant à lui, cette autre représentation positive de la solitude, comme étant un isolement volontaire, vertueux et fécond. L'apanage des «grands»…

Henri Guaino, conseiller de l'ancien Président de la République française Nicolas Sarkozy, affirmait récemment que «la solitude du pouvoir face à la décision, tout cela est forcément bouleversant». Il poursuivait, parlant toujours de Nicolas Sarkozy: «Il s'est trouvé confronté à des choix lourds de conséquences pour lesquels aucun catéchisme ne l'a aidé à démêler l'enchevêtrement du bien et du mal. La grandeur morale de la politique n'est pas dans la bonne conscience mais dans le cas de conscience[2].»

Une étude internationale menée en 2007 par la société suisse de conseil en ressources humaines Human Asset SA[3] invalide cette idée reçue, la solitude du pouvoir au sein de l'entreprise: si 76 % des managers interrogés déclarent parfois se sentir seul face à une décision professionnelle délicate, 85 % affirment pouvoir en parler avec leur supérieur hiérarchique direct et 72 % attestent avoir dans leur entourage professionnel l'aide dont ils peuvent avoir besoin. Ces managers-là ont intégré la possibilité de la

1. Johann Wolfgang von Goethe, (1749-1832), *Mémoires*, 2 vol., Éd. De Cluny, 1942. Rédigées de 1809 à 1814, elles parurent sous le titre de *Poésie et Vérité* en trois livres (1811, 1812 et 1814).
2. Entretien avec Henri Guaino, journal Libération, le 24 juillet 2012.
3. Voir: http://www.human-asset.com/. Human Asset est un Cabinet de conseil en Ressources Humaines fondé à Genève par Christophe Pigato.

solitude dans l'exercice de leur responsabilité, comme vraisemblablement dans le reste de leur vie.

Ceux qui, dans cette enquête, disent en revanche souffrir de la solitude au travail dans l'exercice de leurs responsabilités (24 % donc) sont significativement plus souvent sujets à la fatigue morale et psychique (84 %), aux troubles du sommeil (65 %) et ont souffert de troubles de santé (37 %, dans les douze derniers mois précédant l'enquête) !

Deux attitudes intérieures antagonistes face à la solitude managériale du décideur, déterminent la réponse à une réalité première : le sentiment de solitude, ou la solitude elle-même, font partie de la réalité de notre nature humaine, un peu comme le propre de l'homme.

Affrontant cette inévitable et naturelle solitude, nous avons la possibilité de choisir entre deux comportements : « La solitude a deux facettes. Volontaire, elle élève et purifie. Obligatoire, elle étouffe et détruit ». Grande sagesse de Francine Ouellette[1] : on ne peut mieux dire !

À relire le témoignage d'Henri Guaino, il apparaît que c'est tout d'abord le manque d'un référentiel moral solide et personnellement structurant, adapté au contexte difficile d'un pays qui se considère lui-même comme devenu ingouvernable, qui serait à

1. Francine Ouellette (1947-), née à Montréal au Québec, écrivit son premier roman à l'âge de 12 ans. Devenue enseignante, romancière à succès, sculptrice et aviatrice, elle aime « bouleverser les notions apprises, détruire les mythes et enfreindre les tabous ». Ses thèmes préférés sont la vie des Amérindiens, leurs coutumes, leurs traditions, l'arrivée des Blancs en Nouvelle-France, la vision négative des Français, le choc des cultures, les « Robes-Noires ».

l'origine de cette pénible solitude décisionnelle d'un Président, de cette solitude *bouleversante*.

Pour éviter que cette solitude, de bouleversante, ne devienne aussi destructrice, il est sans aucun doute nécessaire de se doter d'un référentiel moral personnel. De déterminer consciemment ses propres valeurs, celles-là même qui, au moment du choix, permettent de se prononcer entre les différentes options, de décider sereinement des attitudes possibles, « en son âme et conscience » et ***de s'engager pleinement tout en se restant fidèle***.

Il faut encore vérifier que ce référentiel moral personnel soit compatible avec celui de son employeur, au moins dans les grandes lignes de force. À défaut, un conflit de valeur ne peut manquer de générer ce sentiment de solitude, devenue pernicieuse et douloureuse. Puis d'engendrer d'insolubles conflits.

Ce n'est donc pas le pouvoir en lui-même qui isole. Au contraire, il est facile d'observer qu'il attire et qu'il fédère, lorsque son exercice se fait avec autorité et justice ! Certes des courtisans, intéressés et parfois avides, s'en approchent, mais aussi de vrais et loyaux collaborateurs, notamment lorsqu'il est exercé avec une compétence reconnue par les subordonnés, parce que méritée.

Ne serait-ce pas plutôt un exercice trop autocratique du pouvoir qui effectivement isolerait ? Ce même pouvoir, *exercé avec autorité*, c'est-à-dire fondé sur la reconnaissance des autres, isolerait-il pareillement ?

Il existe un exemple – célèbre dans le monde anglo-saxon et véritablement exemplaire – d'un pouvoir absolu, exercé avec une autorité de même nature, dans circonstances extrêmes et sans aucun secours.

Sir Ernest Shackleton[1] fut explorateur anglo-irlandais qui mena quatre expéditions en Antarctique au début du XX^e siècle. Dans son livre *South*[2], il raconte son troisième voyage (de 1914 à 1917), effectué dans des circonstances dramatiques. Il y expose avec simplicité son comportement « managérial » héroïque, qui permit de sauver l'ensemble de son équipage, les vingt-huit hommes dont il était responsable.

L'objectif de cette expédition était de traverser le pôle Sud. Malheureusement, les difficultés s'accumulèrent et son navire prophétiquement nommé « l'Endurance » resta bloqué dans les glaces pendant dix mois avant d'être broyé par la banquise et de couler. Ernest Henri Shackleton organisa alors le rapatriement de ses vingt-huit hommes, prisonniers de cette dangereuse banquise.

Pendant plus d'un an, ils survécurent sur des îlots de glace, flottant au gré des vents et de la houle. Ils finirent par rejoindre en canots une île de terre ferme et entreprirent un dernier voyage périlleux : 1 300 km de navigation, un trek au travers d'une jungle et enfin quatre tentatives pour aborder une île assez sauvage. Tout le monde finalement regagna la civilisation sain et sauf !

---

1. Ernest Henry Shackleton (1874-1922), surnommé *Le Boss*, sera anobli par le roi Edouard VII, à son retour de l'expédition héroïque de l'Endurance. Shackleton est désormais identifié comme un modèle de leader et de management. Margaret Morrell & Stephanie Capparell lui ont dédié un livre, *Shackleton's Way : Leadership Lessons from the Great Antarctic Explorer*, Éd. Penguin, 2001. À l'université d'Exeter (UK), *« The Center for Leadership Studies »* propose un cours sur l'explorateur, qui figure également dans les programmes d'éducation managériale d'universités américaines. Une « École Shackleton » a été créée à Boston (USA) sur les principes d'une éducation *« à la Shackleton »*…

2. *South,* Éd. Penguin, 1919, *L'Odyssée de l'Endurance*, Éd. Phébus, 1988, avec une préface de Paul-Émile Victor.

À la lecture de ce livre, on ne peut qu'être frappé par le pouvoir et l'autorité qu'exerce Ernest Henri Shackleton sur ses hommes. Paul-Émile Victor, dans une préface à l'édition française, fait son éloge : « Aucun chef d'expédition à ma connaissance (…) n'a fait à ce point l'unanimité parmi ses compagnons de route, qui tous parlent avec autant d'admiration que de nostalgie de leur « boss », cet homme qui toujours refusa de s'avouer vaincu, même au fond de la pire adversité ».

Ernest Henry Shackleton est avant tout un leader très humain, un grand empathique proche de ses hommes, incroyablement attentionné avec chacun d'eux. Vrai décideur charismatique, il sait mettre de l'ordre dans le chaos antarctique, se montre très habile gestionnaire de ses hommes, économe des moindres – et maigres – ressources… Il est en quelque sorte « l'archétype du leader non-anxieux, dont le calme et le comportement est l'antibiotique de la toxicité d'un comportement réactif [1] ».

Laissons ce leader non-anxieux nous parler un peu :

« Je crois que je n'avais encore jamais ressenti d'une façon aussi aiguë l'anxiété dévolue aux chefs ».

« J'avoue que le fardeau de la responsabilité pesait lourdement sur mes épaules ; d'un autre côté, j'étais stimulé et encouragé par l'attitude des hommes. La solitude est un fardeau du chef ; mais l'homme obligé de prendre des décisions est grandement soulagé lorsqu'il sent que l'inquiétude n'atteint pas ceux qui le suivent et que ses ordres seront exécutés avec confiance. »

1. Peter Steinke dans *Healthy Congregations : A Systems Approach*, Ed. The Alban Institute Corporation, 1996.

« Alors que tout semblait au pire, la face des choses changea. Je me suis souvent émerveillé de la limite imperceptible qui sépare le succès de la faillite et du rebondissement soudain qui change un désastre apparemment certain en une réussite relative. »

Seul, dans des circonstances extrêmes, à chaque instant et sans secours d'aucune sorte, Ernest Henry Shackleton se met efficacement au service de ses hommes ! Et c'est de ce « service », que tous comprennent et ressentent comme tel, qu'il tire *son autorité et son pouvoir* incontesté sur eux. Et sans doute aussi une partie de son incroyable énergie… Il les interroge en tout temps, recueille leurs avis et demande des conseils. Puis il décide et assume ensuite pleinement ses décisions.

Il est une circonstance cependant par laquelle le pouvoir isole radicalement : lorsque des fautes sont commises lors de son exercice. Tous ceux qui agissent commettent des erreurs. Mais « une erreur ne devient une faute que si l'on refuse de la corriger[1] ». Selon donc que l'on répare ses erreurs, ou non, que l'on reconnaît s'être trompé, ou pas, les inévitables erreurs de management deviennent – ou pas – des fautes qui isolent ! S'il est important d'essayer d'éviter de se tromper, il est crucial de ne jamais répéter une erreur. Et pour cela, il est indispensable de ne pas demeurer seul… Et donc d'accepter de partager un peu le pouvoir reçu, notamment avec ceux qui me confèrent mon autorité.

On dit souvent, à juste titre, qu'une victoire est toujours celle d'une équipe et que derrière les succès d'un

1. John Fitzgerald Kennedy (1917-1963). 35e Président des USA, 4e à avoir été assassiné, plus jeune Président élu aux USA à ce jour et le premier aussi d'une religion minoritaire (catholique).

grand homme, il faut chercher une grande femme à ses côtés. Ou encore un comparse, voire un complice…

Il existait jadis une pratique des gens de pouvoir, qui pourrait permettre aujourd'hui d'amoindrir la solitude du chef, lorsqu'elle devient pesante et de minorer le nombre de ses erreurs. Il s'agit de confidents, de conseillers privés, d'éminences grises, de *socius*[1], devenus parfois de véritables alter ego.

Si beaucoup seront restés dans l'ombre de ceux qu'ils auront conseillés, quelques-uns sont devenus célèbres : Nicolas Machiavel[2], au service de la ville de Florence, le Père Joseph[3], au service du Cardinal de Richelieu pendant vingt-six ans, (lequel aurait dit de lui, après sa mort : « je perds ma consolation et mon unique secours, mon confident et mon appui ») sont deux exemples célèbres de ces conseillers clairvoyants, efficaces et discrets dans l'exercice de leurs missions.

Le pouvoir finalement n'isole que celui qui veut l'exercer en solitaire.

---

1. *Socius* en latin veut dire « le compagnon, l'associé », dérivant du verbe *sequor* qui veut dire « suivre » et qui donna aussi *secta,* désignant « une ligne de conduite, une manière de vivre, une conduite ou des principes ».

2. Théoricien majeur de la politique, le florentin Nicolas Machiavel (1469-1527) est en 1498 secrétaire de la Chancellerie des Dix de la République florentine. Il mène de nombreuses missions diplomatiques délicates en France, auprès du Saint-Siège, ou encore auprès de César Borgia. Mais la République s'effondre et le retour des Médicis au pouvoir achève sa carrière diplomatique. Incarcéré, torturé, exilé, Machiavel écrit alors *Le Prince* dans l'espoir d'un retour en grâce auprès du pouvoir, dans sa ville natale. Il y dévoile crument le pouvoir dans sa nudité. L'adjectif « machiavélique » donne l'idée d'un homme cynique, au service des tyrans, alors que Nicolas Machiavel serait plutôt un grand philosophe de la politique.

3. François Leclerc du Tremblay (1577-1638), plus connu sous son nom de religion : Père Joseph. Conseiller du Cardinal de Richelieu, il a exercé une influence considérable, directe et indirecte, sur la politique française d'alors.

Ne serait-ce pas là une piste à explorer sérieusement, une formule à développer au bénéfice de la performance managériale ? Ne pourrait-on créer des binômes ou permettre de se choisir, pour l'exercice de sa vie professionnelle, un alter ego, un socius, un mentor ou un coach ? Avec qui partager, avec qui faire le point régulièrement et de qui obtenir des avis, des conseils ou des remarques ?

L'improbable gestion des talents

Concept apparu au début des années 2000, le management des talents désigne l'ensemble des stratégies et des méthodes qu'une entreprise met en œuvre afin de pourvoir durablement à ses besoins de collaborateurs, aussi compétents que possible, apportant avec eux un maximum de valeur ajoutée.

Son objectif est d'attirer, de développer, de fidéliser et de retenir en son sein les talents dont elle a besoin ou dont elle aura besoin dans le futur, dans chaque secteur de ses activités.

Le management des talents n'est pas une fin en soi ; il est au service des intérêts de l'entreprise, en intégrant – ou en essayant de le faire – le projet professionnel de chaque individu salarié. Lequel, pour ce dernier, ne se distingue pas de sa vie personnelle. La gestion des talents se doit donc d'intégrer ses désirs de mobilité et d'évolution, ses besoins spécifiques de formation, l'évaluation de ses performances en vue d'une constante amélioration et pour la détermination d'objectifs de progression.

La gestion des talents doit aussi veiller à ce que l'expertise propre de chacun des salariés se développe, et que celle acquise au sein de l'entreprise y soit conservée et correctement transmise, à l'occasion d'une mutation, ou d'un départ.

Mais l'enjeu authentique de la gestion des talents est celui de l'attractivité réelle de l'entreprise. Elle doit connaître – et corriger ou compenser – tous ses dysfonctionnements internes. qui créent le mauvais turnover des salariés (le départ de ceux qu'on veut garder) ou empêchent le bon turnover (la stabilité de ceux qu'on aimerait voir partir).

Un immense chantier…

Il n'existe pas de définition exacte, précise ou générale du talent, tel qu'on l'entend dans l'entreprise. Il n'y a pas non plus de consensus entre les auteurs qui en parlent. Certaines définitions sont contradictoires et même mélangent des concepts comme talent, performance et potentiel.

Le talent peut être constitué de compétences techniques, de connaissances, de relations, d'aptitudes, de capacités ou de dons, d'une forme d'esprit ou des valeurs qu'on s'est choisies.

Le talent est relatif aux besoins spécifiques d'une entreprise donnée, à son environnement et à son contexte particulier et s'exprime dans un domaine ou un secteur bien précis. Il a besoin d'être suscité, stimulé, favorablement accueilli et encouragé, pour pouvoir s'actualiser et produire sa valeur. En dehors de ces besoins et de ce contexte, il est sans valeur.

Le talent, ni son expression, ne sont liés à des postes particuliers, à des formations spécifiques ni à des fonctions hiérarchiques plus ou moins élevées.

Le talent n'est jamais définitivement acquis ni son expression invariablement possible ou certaine.

Je veux proposer une ébauche de définition : le talent est un don personnel qui facilite l'apprentissage et la performance, une disposition qui favorise le développement des compétences. Il constitue un précurseur de l'excellence.

Albert Einstein, qui ne trouverait sans doute pas grâce aux yeux d'un chargé de recrutement d'aujourd'hui, écrivait au fait de sa notoriété pour rendre compte de *son talent* : « Je n'ai pas de talent particuliers. Je suis juste passionnément curieux[1]. »

Naguère encore vécue dans l'entreprise de façon réductrice et restrictive, comprise comme une forme nouvelle d'élitisme corporatiste ou d'écoles, la gestion des talents ne se limite plus heureusement au recrutement ou à l'intégration dans des programmes exclusifs, de seuls « forts potentiels ».

« Ce qui est difficile, ce n'est pas de sortir de Polytechnique, c'est de sortir de l'ordinaire » écrivait Charles De Gaulle[2]. Il s'agit là sans aucun doute, au-delà de la provocation, dans une sagesse pleine de réalisme et de saveur, une approche judicieuse de ce qu'est un talent. Rapportons à l'entreprise : à « CV égaux », lequel des postulants exprimera le plus

1. Albert Einstein (1879-1955), dans *Pensées Intimes*, lettre à Carl Seeling, du 11 mars 1952. Ce dernier (1894-1962) est un écrivain suisse germanophone, connu pour avoir été le premier biographe d'Albert Einstein.

2. Charles de Gaulle (1890-1970). Général d'armée et homme d'État français. Chef autoproclamé de la France libre durant la Seconde Guerre mondiale, architecte de la restauration de la France après la fin de cette guerre et organisateur de la V^e^ République française, dont il fut le premier président (1959-1969).

de talent dans sa fonction et dans ses attributions ? Lequel ***sortira de l'ordinaire*** et apportera ainsi le plus de valeur ajoutée ?

À titre d'exemple, j'ai bien connu une entreprise industrielle connaissant de rudes difficultés économiques. L'équipe commerciale tout entière souffrait et cependant demeurait soudée et motivée. Ce n'est qu'après l'avoir licenciée que les dirigeants ont réalisé l'importance d'une assistante commerciale sédentaire, en constatant après son départ l'implosion de l'équipe commerciale et une soudaine chute des ventes. Un peu gaffeuse, pas toujours exacte ni précise, le talent efficace – et parfaitement inconscient – de cette assistante fantaisiste, toujours enjouée et pleine d'humour, était quotidiennement de redonner espoir, courage et envie à chacun des commerciaux.

Certainement pas identifiée comme un « haut potentiel », ni son poste comme étant un « poste clé », cette assistante, malgré l'accomplissement plus ou moins performant de ses tâches contractuelles, constituait pour cette entreprise un avantage conjoncturel et concurrentiel, aussi discret qu'efficace, de très grande valeur !

Son attitude « hors description de poste ou de fonction », la généreuse et efficace mise en œuvre de son ***talent actif non identifié transformant*** (appelons celui-ci un ***tanit***[1]) constituait pour cette entreprise en

1. Je propose cet acronyme pour désigner tous les talents cachés : Tanit est le nom d'une déesse, chargée de veiller à la fertilité, sur les naissances et à tout ce qui croît. D'origine berbère, son culte fut repris par les Phéniciens et développé à Carthage. La lune est la représentation astrale de Tanit, dont chacun sait, malgré la brillance de celle-ci, qu'une face reste toujours cachée et à découvrir…

difficulté un *actif*, certes parfaitement incorporel, mais bien réel, mobilisé et mobilisant !

La valeur de ce ***tanit*** est aisément estimable : c'est le coût de son absence. Dans cet exemple : la perte de valeur causée par le départ de certains commerciaux (les plus performants partirent les premiers), la baisse consécutive du chiffre d'affaires et l'image détériorée chez les clients, le coût des recrutements et celui de la formation des remplaçants, les nombreuses séances pour recréer un esprit d'équipe… Simplement ruineux !

En préambule à certaines missions de recrutement, j'ai fréquemment demandé à faire un audit de l'équipe devant accueillir le ou les nouveaux salariés. Rencontrant alors chacun des membres de cette équipe, j'ai pu identifier d'efficaces talents officieux, à tous les niveaux hiérarchiques et de toutes sortes. Tous très tranquillement exercés en dehors de leur « profil de poste », voire de leur domaine d'expertise et se fondant le plus souvent dans la parfaite gratuité d'un très simple altruisme. Sans aucune recherche de reconnaissance et donc sans aucune frustration non plus.

« À cœur content, grand talent ! » dit un vieux proverbe français. Voilà bien un stimulant programme de gestion des talents. Car c'est ici qu'elle pourrait bien commencer véritablement : si chaque employé, chaque candidat a potentiellement en lui un ou plusieurs talents à exprimer, *il lui faut juste* ***un cœur content*** *pour le faire.*

Ses talents en effet ne pourront s'actualiser qu'à la condition impérative qu'ils rencontrent un accueil favorable, une bienveillante ouverture ou encore une invitante stimulation. L'intelligence d'un salarié,

si elle est sollicitée et stimulée, ne manquera pas de devenir inventive, *soit pour obtenir un même résultat avec un moindre effort, soit pour obtenir davantage de résultats avec un même effort.*

L'entreprise qui saurait ainsi donner de l'espace pour les talents naturels de chaque collaborateur et une rassurante confiance favorisant les initiatives, disposerait alors des meilleures ressources internes, lui garantissant des équipes efficaces, souples et durables. N'est-ce pas là déjà le modèle de certains grands groupes internationaux, talentueux et performants ?

Et au sein de ces entreprises-là, « le meilleur manager est celui qui sait trouver les talents pour faire les choses et qui sait aussi refréner son envie de s'en mêler pendant qu'ils les font[1] ».

Je veux laisser Philippe Bouvard[2] conclure, avec humour et réalisme, sur l'improbable chasse aux talents : « Le génie, c'est d'avoir du talent tout le temps ; le talent, c'est d'avoir du génie de temps à autre ; l'intelligence, c'est de savoir que l'on n'a ni génie, ni talent. »

L'esprit systémique ou l'anti-management !

S'il est légitime d'avoir des indicateurs aussi fiables, précis et rigoureux que possible pour suivre l'activité au sein d'une entreprise, si les dirigeants ont besoin

1. Théodore Roosevelt (1858-1919). Homme politique américain, il fut le 26e Président des USA (1901 à 1909). Il fut aussi historien, naturaliste, explorateur, écrivain, soldat et chef de la police de New York.
2. Philippe Bouvard (1929-). Humoriste français, journaliste, homme de radio et de télévision, écrivain, découvreur de talents.

de tableaux de bord immédiats, synthétiques et précis, il existe aussi un envahissement contre-productif du quantifiable et du mesurable dans toute l'activité économique.

La concurrence, les critères normaux de rentabilité ou de productivité, la nécessité d'investir et d'anticiper ont contribué à l'émergence de cette coûteuse surproduction de données chiffrées.

Cela ressemble même parfois à une superproduction américaine, lorsqu'il faut installer un super progiciel (nom de code : ERP[1]) pour générer et gérer toutes ces données : on peut voir des *aliens* en noir (les consultants spécialisés) débarquer en grand nombre, investir chaque partie de l'entreprise, dotés des pleins pouvoirs, échangeant entre eux (avec la louche complicité des informaticiens internes) d'obscures informations dans un langage codé…

Cette étrange passion managériale pour la mesure chiffrée dans l'entreprise n'est pas nouvelle. Ceux qui s'en réclament citent habituellement Peter Drucker[2] : « Ce que vous ne pouvez mesurer, vous ne pouvez

1. ERP : Entreprise Resource Planning : qui pourrait se traduire par « planification des ressources de l'entreprise » et qui signifie : Progiciel de Gestion Intégré (PGI). Ce type d'organisation de l'ensemble des données au sein d'une entreprise en assure l'interconnexion et l'intégration – théoriquement parfaites – pour chacune des fonctions de cette entreprise dans un système informatique centralisé. Chaque information est donc en théorie unique et disponible.

2. Peter Ferdinand Drucker (1909-2005) est un Autrichien émigré aux USA, devenu un célèbre théoricien américain du management. Il est à l'origine de nombreux concepts utilisés dans le monde des affaires, rencontrant aussi un succès public mondial avec plus de six millions de livres vendus. Il fut surnommé le « pape du management ». La citation exacte est : « If you can't measure it, you can't manage it ». Voir *À propos du management,* Éd. Village Mondial, 2000.

pas le gérer », ou encore Lord Kelvin[1] : « Si vous ne pouvez mesurer, votre connaissance restera maigre et insatisfaisante. »

Ces deux assertions sont exactes dans leurs contextes et dans leur ordre : mesurer est nécessaire pour optimiser le flux des stocks, la productivité d'une machine, la satisfaction des clients, la sécurité au travail. Il en est de même pour toute démarche scientifique et c'est bien ainsi qu'il faut comprendre la phrase de Lord Kelvin.

Il ne semble pas cependant que ces deux auteurs aient jamais recommandé d'appliquer ces principes de mesure au management de l'homme. Une autre affirmation, moins souvent citée, de Peter Drucker recentre sur l'essentiel de sa pensée : « Les entreprises ne sont pas là pour contrôler des coûts mais pour créer des richesses. »

Au-delà du besoin légitime d'une information sérieuse des décideurs, l'attachement excessif aux chiffres semble répondre parfois à des angoisses, plus qu'à une réelle nécessité. Il s'agit de :

1. se donner un référentiel réputé *objectif et juste*, puisque chiffré, une mesure fiable puisque récurrente et fondée sur les mêmes informations de base, à l'évolution de l'activité humaine, personnelle ou collective, pour l'évaluer, la sanctionner et la faire progresser ;

2. chercher à identifier une information ou une cause « cachée », un indicateur inattendu d'un risque

1. William Thomson, connu sous le nom de Lord Kelvin (1824-1907), est un physicien irlandais reconnu pour ses travaux sur la thermodynamique, l'électricité, la mécanique des atomes et la datation de l'âge de la Terre. La citation exacte est : « If you cannot measure, then your knowledge is meager and unsatisfactory. »

ou d'un péril, un révélateur enfin d'opportunités encore inconnues ;

3. se donner à soi-même un sentiment de maîtrise, de contrôle, voire même de participation, pour compenser – comme j'ai pu le constater souvent – un sentiment intime et troublant d'inopérationnalité ;

4. permettre une éventuelle justification ultérieure, en créant un historique chiffré.

Cette « culture » du chiffre suscite encore un très sérieux déséquilibre en terme de communication, ressenti parfois comme une injustice et souvent inconsciemment interprété comme du mépris : l'information collectée et régulièrement transmise ne donne pas accès à sa synthèse en retour. Si ce n'est à titre exceptionnel, de façon assez lapidaire ou impersonnelle, dans le journal trimestriel de l'entreprise, ou annuelle, pendant l'allocution du Président lors du « Noël de l'entreprise » !

L'énergie consommée et le temps passé à satisfaire les exigences des différents reportings, financiers ou d'activité, à des échéances précises et cumulatives – hebdomadaires, mensuelles, trimestrielles et semestrielles – ne reçoivent le plus souvent *aucun retour stimulant ni motivant*.

Axé enfin sur un très court terme, conduisant à une appréciation tronquée de la réalité qu'il se propose d'évaluer, ***le chiffre tend à évacuer du travail le facteur l'humain et ses émotions***, qui constituent pourtant le siège de la motivation !

Cette masse d'informations chiffrées peut donc militer contre son objectif premier, qui serait d'inspirer un vrai management, au bénéfice de la performance individuelle et collective. Et la posture managériale

qui ne connaîtrait que les chiffres du reporting du jour, de la semaine ou du mois, où des tableaux Excel présideraient à tout acte de management et à tout contact, serait *une imposture, une illusion et une impasse*.

Un dernier carcan « managérial » enserre inutilement le salarié et contraint encore le manager tout autant. Inspiré à l'origine par une idée de justice, de transparence et d'efficience, les définitions de fonction sont établies avec beaucoup de soin par les départements des ressources humaines, afin d'aider à manager un employé ou pour recruter un nouveau collaborateur.

Elles tendent cependant à enfermer un salarié dans un idéal abstrait : son travail s'y trouve en fait défini par ses limites, sans lui laisser de marge de manœuvre ni d'invention. Les qualités personnelles et professionnelles nécessaire – ou impérativement requises – relèvent souvent de l'illusion, tant elles sont nombreuses, voire parfois antagonistes.

Les grilles salariales ainsi que les matrices d'échelons et de classes, organisations a priori logiques et efficaces, constituent un même frein réel à l'action et à la décision managériale. Sauf parfois, pour servir de prétexte, lorsqu'il y a comme un manque du courage pour refuser une augmentation ou une promotion…

Finalement, la nature de l'être humain – ou la relation humaine – seraient-elles donc si potentiellement dangereuses qu'il faille tant contrôler, mesurer, objectiver, normaliser, définir, contraindre, encadrer… ?

Le pouvoir et l'autorité du manager, seraient-ils si fragiles ou si instables, les relations de subordination qui l'unissent à ses collaborateurs, si artificielles et si illégitimes, qu'il faille créer cet arsenal défensif, constitués de règlements, de contrôles et de contraintes ?

La réponse à ces questions est non. Mais nos craintes incontrôlées nous influencent fortement : elles nous poussent à croire que ce qui est bien pensé, ce qui est satisfaisant intellectuellement (et donc théorique) est réel ou encore efficient.

Steve Jobs répétait incessamment que chaque fois qu'Apple oubliait la satisfaction de ses clients par l'expérience positive de ses produits, pour rechercher d'abord des résultats financiers, ceux-ci s'effondraient. Se préoccuper – ou plutôt se passionner – pour ses produits et la proposition de valeur ajoutée auprès des futurs utilisateurs, c'est cela qui, en soi, provoquait la réussite de l'entreprise. Et l'augmentation conséquente de ses bénéfices.

Un manager ne pourrait-il considérer chaque collaborateur comme ***« un client » interne,*** qu'il convient de servir en fonction de ses besoins personnels réels ? Un management efficace, un management authentiquement humain des talents ne pourraient-ils s'en inspirer et s'attacher en tout premier lieu à la qualité de l'***expérience-client*** vécue par chaque collaborateur[1] ?

Il s'agirait là d'une bonne petite révolution des relations professionnelles.

Considérer un collaborateur comme client à satisfaire dans ses besoins de formations, de collaboration, d'appartenance, de sécurité comme de stimulation, de motivation, de création ! Afin d'obtenir ainsi sa plus

1. La pratique de la prise de référence lors d'un processus de recrutement est sur ce point très éclairante : certains collaborateurs, des années après, prennent encore feu à l'idée de leur collaboration passée avec un manager. Cette collaboration reste leur meilleure expérience salariale ! Leur manager d'alors a su faire de cette personne son « client ».

grande performance, son plus grand engagement et sa meilleure satisfaction !

Gageons que le manager qui saurait veiller à ce que l'« expérience client[1] » de chacun de ses salariés soit la meilleure, la plus bénéfique et la plus positive possible, obtiendrait d'eux, sans davantage d'effort, sans rien perdre de son autorité ni de son pouvoir, sans cesser d'exiger enfin de chacun ce qu'il doit faire, une productivité qui augmenterait exponentiellement.

Et il n'aurait plus guère de problèmes de management.

1. Notion du marketing, « l'expérience-client » désigne l'ensemble des émotions et sentiments ressentis par un client avant, pendant et après l'achat d'un produit ou d'un service. L'expérience-client est donc une somme complexe d'éléments hétérogènes (ton publicitaire, ambiance point de vente, relation avec le vendeur, expérience d'usage, relation support client, etc.). L'expérience-client est évidemment considérée comme une source de fidélisation et de prescription. Voir : http://www.definitions-marketing.com/Definition-Experience-client.

Chapitre 3

Communiquer n'est pas jouer

« La parole est la pensée extérieure et la pensée est la parole intérieure[1]. »

Toutes nos relations interpersonnelles sont régies par nos aptitudes, plus ou moins développées à la communication. Manager, en ce sens, consiste fondamentalement à communiquer ! Je vous propose donc de faire ce détour par les méandres de la communication interpersonnelle.

Quels sont donc les ressorts et les mécanismes *de nos pensées extérieures et de nos paroles intérieures ?* Comment structurent-elles notre communication et par conséquent, toutes nos relations aux autres ?

Communiquer, c'est quoi déjà ?

Tous, nous avons appris dès notre plus jeune âge à parler puis à écrire dès l'enfance, avec plus ou moins de facilité.

---

1. Dans *Rivaroliana ou recueil d'anecdotes, bons mots, sarcasmes, réparties, satires, épigrammes et autres pièces peu connues de Rivarol, avec des notes et éclaircissements, précédés de la vie de l'auteur.* De Charles-Yves Cousin d'Avallon, (1769-1840) Éd. J.M. Davi & Locard, Paris, 1812.

Mais savons-nous pour autant communiquer ? Avons-nous vraiment appris à communiquer ?

L'étymologie que l'on nous propose pour ce mot, venu d'une racine latine classique, est le verbe *communicatio*. Dérivé de *communis,* dont le sens serait « commun », ce verbe sert à désigner une action de « mise en commun ».

Communiquer consiste donc en un processus de mise en commun, de partage et d'échange.

Pour illustrer la nature profonde de la communication, un de mes formateurs proposait une écriture particulière de ce mot, en forme de découpage extrapolé, pour éclairer ce qu'elle est essentiellement : une *comunique-action*. C'est-à-dire ***une action unique en commun***.

Donc précisément l'inverse de ce à quoi elle est trop souvent réduite : la seule *expression*. J'exprime[1] ce qui me comprime, ce qui est comprimé en moi, comme pour relâcher soudainement une très forte pression interne. Mon « ex-pression » me libère, j'expulse de mon for intérieur ce qui l'encombre ou l'envahit, mais sans me soucier aucunement de ses effets sur l'autre ou sur les autres.

Communication et expression diffèrent donc, même s'il est hélas fréquent de les confondre : je communique pour entrer en une relation interpersonnelle

1. Exprimer : Faire connaître quelque chose par le langage *: Exprimer sa pensée en termes clairs.* Faire connaître un sentiment, une pensée, les manifester extérieurement par son comportement : *Exprimer son étonnement en haussant les sourcils.* Rendre sensibles un sentiment, une pensée, les représenter par un moyen artistique : *Exprimer sa révolte par la chanson*. Être l'expression d'un sentiment, le manifester par des signes : *Son visage exprimait sa surprise.* Traduire quelque chose (en quelque chose) : *Exprimer le coût de l'ouvrage en euros.* Faire sortir un liquide par pression ; extraire : *Exprimer le jus d'un citron*. Dictionnaire Larousse : *http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/exprimer.*

d'échange et de partage d'informations avec un ou plusieurs autres. Et je ne m'exprime que pour me dégager de mes tensions internes, conscientes ou non, pour faire sortir de moi dans un souffle une compression intime (comme on exprime le jus d'un agrume ou comme fuse un gaz comprimé).

Si l'expression est spontanée et sans frein ni contrôle, la communication authentique et efficace, source de collaboration et non de conflit, est par nature un processus complexe qui requiert une préparation, afin de se donner un objectif clair et de se choisir une méthode.

Comment donc communiquer ?

La théorie classique de la communication, proche parente de la théorie de l'information (nées toutes deux à la même époque, entre 1945 et 1950), dispose qu'il y a communication :

1. lorsque l'on émet et que l'on reçoit un message,
2. lorsque la signification du message et des signaux de l'émetteur est intelligible par le récepteur,
3. lorsque l'émetteur est informé par le récepteur qu'il a bien reçu et bien compris le message (rétroaction ou feed-back)

De ces trois conditions, c'est la dernière, cette rétroaction le plus souvent sous forme de répétition ou de reformulation, qui valide la bonne intelligence du message et son intégration. Il n'y a pas de communication sans elle.

Les interférences entre l'émetteur et le récepteur sont nombreuses : une culture, une éducation, une

psychologie, des codes et des valeurs, un humour et des complexes… sont propres chacun, à l'émetteur et au récepteur et donc possiblement très différents. Et même au sein d'une culture identique, interviennent des champs sémantiques différents, le double sens de certains mots, les représentations intérieures opposées d'une réalité objective pourtant unique… On estime empiriquement qu'un interlocuteur percevrait entre 50 % et 70 % des intentions réelles de son vis-à-vis, qui lui-même ne parviendrait à dire qu'entre 50 à 80 % de ce qu'il pense exactement.

On désigne par « l'école de Palo Alto » les travaux d'un groupe de chercheurs sur la communication et la relation entre les individus[1]. L'établissement par cette école de deux postulats renouvela la pensée au sujet de la communication interpersonnelle :

1. les relations humaines, par nature complexes, nécessitent une approche systémique et pluridisciplinaire pour les comprendre, pour éclairer les enjeux de la communication interpersonnelle et aider à leurs maîtrises,

2. « Il est impossible de ne pas communiquer ». Il n'y a pas de non-communication : le silence, l'expression ou l'apathie (voire même l'autisme) sont des comportements de communication et par conséquent celle-ci, même inconsciente ou imparfaite, est permanente. L'ensemble du comportement des

1. L'initiateur de ce travail et le fondateur de cette école est Grégory Bateson, zoologue, anthropologue et ethnologue. Les mathématiciens, Norbert Wierner et John Von Neuman, les pères de la « cybernétique », l'ont influencé ainsi que le biologiste Ludwig von Bertalauffy, qui a élaboré la « théorie des systèmes ». De même que Bertrand Russel, père de la « théorie des types logiques », et Milton Erikson, à l'origine d'un langage et d'une approche thérapeutique hypnotique.

individus est une communication, même si souvent non-verbale !

Beaucoup de méthodes existent pour étudier et pour tenter d'améliorer la communication interpersonnelle. Citons par exemple la PNL (programmation neuro-linguistique)[1] ou encore la CNV (communication non-violente)[2].

Retenons seulement le principe interactif d'une communication interpersonnelle efficace : la validation en feed-back et la reformulation, ainsi que cette idée de communication permanente, même à notre insu, corporelle et non-verbale.

---

1. La PNL, naît en 1976 de la rencontre d'un psychologue, Richard Bandler et du linguiste John Grinder. Elle se veut « un ensemble coordonné de connaissances et de pratiques dans le domaine de la psychologie fondées sur une démarche pragmatique de modélisation, en ce qui concerne la communication et le changement ». Elle propose d'améliorer la communication entre individus, individuelle ou collective, ou encore de développer la séduction. La PNL fait l'objet de critiques nombreuses, à cause de son manque de validation thérapeutique, de certaines de ses références à des théories obsolètes, ou encore de son incitation à légitimer la manipulation des esprits.

2. Aussi appelée communication consciente ou empathique, initiée dans les années 1970 par Marshall B. Rosenberg, la CNV consiste dans « le langage et les interactions qui renforcent notre aptitude à donner avec bienveillance et à inspirer aux autres le désir d'en faire autant ». L'empathie est le moteur de cette communication. Le terme *non-violent* est utilisé en référence au pacifisme de Gandhi et désigne la volonté de communiquer avec l'autre sans lui nuire d'aucune sorte. La CNV se fonde encore sur les travaux de l'économiste chilien Manfred Max-Neef, qui a décrit les neuf besoins humains fondamentaux qui transcendent cultures, races, éthnicités et richesses : la subsistance, la protection, l'affection, la compréhension, la participation, les loisirs, la créativité, l'identité et la liberté.

« Je n'ai jamais rien appris pendant que je parlais[1] »

Ainsi parlait Lawrence Harvey Zeiger, alias Larry King ! Homme de médias pourtant volubile, il définit dans cette affirmation laconique et comique l'attitude intérieure fondamentale de la communication interpersonnelle : bien communiquer, au sens de donner et de recevoir des informations utiles, structurantes et intelligibles, consiste tout d'abord en bien écouter.

Et pour bien écouter, le silence est un pré-requis.

Se taire et faire silence pour écouter vraiment. Pour entrer en communication avec un autre, faire silence avec sa bouche certes, mais aussi établir ce silence intérieur qui permet de se rendre disponible à la pensée et au verbe de l'autre. Car il peine sans doute un peu à formuler sa pensée pour me la rendre intelligible. Et je ne pourrais l'entendre que si je fais un vrai silence au fond de moi.

Écouter activement pour bien entendre ce qui est dit. Pour comprendre le sens des mots, mais pour percevoir encore l'intention qu'ils essaient d'exprimer. Écouter activement, en tendant chacune de ses antennes pour recevoir le message de l'autre. Pour en saisir la signification réelle, dans un contexte culturel, sémantique, sémiologique et symbolique différent.

Bien que très peu à la mode, une étymologie possible du mot *obéir* donne un éclairage très utile

1. Citation de Lawrence Harvey Zeiger, né à Brooklyn en 1933, connu sous son nom de scène de Larry King, est un animateur américain de radio et pour la télévision. Reconnu comme un des grands interviewers des temps modernes, il aurait réalisé plus de 40 000 interviews avec des politiciens, des sportifs, des artistes et autres personnes médiatiques. Il a été récompensé par un Emmy Award, deux Peabody Awards et dix ACE Awards.

sur ce véritable effort qu'est l'écoute. Obéir, c'est *ob audire*, c'est-à-dire incliner l'oreille de son cœur[1] pour concentrer toute son attention, toute son énergie, à bien capter l'intention de l'autre, afin d'entendre et de comprendre sa volonté. C'est un acte intense, unique et en commun ! Une vraie communication !

Cette écoute très active est à la racine de l'empathie[2], c'est-à-dire de l'aptitude – acquise – de ressentir les émotions, les croyances, les sentiments et les pensées d'un autre. Elle est aussi notre capacité de partager intensément ce que l'on vit, sans confusion ni jugement (ce qui délivre nos pensées et nos émotions de leurs enfermements dans des catégories étroites ou fallacieuses).

La première résolution de celui qui veut réellement communiquer (tant à l'oral que par écrit) est donc sans aucun doute de se mettre en état de liberté intérieure, en phase de réceptivité et d'acceptation, en établissant un silence intérieur. Un silence intime autant qu'extérieur, qui fait taire tous les bruits de toutes nos préoccupations et de tous les soucis intérieurs !

---

1. Cet appel à l'écoute est à la base de tout enseignement. Le « Shema *Israël* » ou « Écoute, Israël » (Deutéronome 6:4) est au commencement de la révélation mosaïque : « *Shema Israël YHWH elohenou YHWH e'had* ». Ce qui veut dire : « Écoute Israël, notre Dieu est Un et il n'y en a pas d'autre ». Benoît de Nursie, au v[e] siècle, débute pareillement l'exposé de la règle de vie qu'il propose à ses moines : « Écoute, ô mon fils, les préceptes du Maître et incline l'oreille de ton cœur. » Règle de St Benoît, Solesmes, 1988.

2. Le mot « *empathie* » a été créé partir du grec *ἐν*, « *dans, à l'intérieur* » et πάθος, « *souffrance* », par le philosophe allemand Robert Vischer (1847-1933) pour exprimer *l'Einfühlung*, le « ressenti de l'intérieur ». Le terme a ensuite été repris par Karl Jaspers et par Sigmund Freud, connaissant un grand succès.

Cette empathie et son silence complice permettent alors de délivrer à l'autre, lorsque vient le temps de parler, ***un message efficacement altérisé et non altéré*** !

La vérité du dialogue !

S'il est un grand incompris lorsqu'on parle de communication, c'est bien le dialogue. En vertu d'une fausse étymologie encore couramment acceptée, le dialogue est compris comme un échange entre deux positions différentes, opposées voire antagonistes. Le rôle assigné à ce – faux – dialogue est de trouver des points communs, un terrain d'entente ou un plus petit commun dénominateur, afin d'élaborer un compromis.

L'origine étymologique grecque (et non latine) du mot *dialogue* se réfère à un concept beaucoup plus intéressant et plus réaliste. *Dialogos* vient de *dia* qui veut dire « à travers » et de *logos* qui désigne « la parole, le verbe ». Le dialogue est donc l'action de « traverser, pénétrer une parole, une pensée ». Celle d'un autre.

Dialoguer consiste alors en cet exercice où chacun des interlocuteurs s'efforce de suivre – pour la comprendre – la pensée de l'autre, la respectant de sorte qu'elle puisse se dire totalement et se formuler librement. Afin de pouvoir lui répondre avec justesse.

L'objectif du dialogue est d'apprendre et de comprendre comment l'autre pense et ressent, afin d'en faire son profit. Il s'agit de progresser dans l'exercice difficile d'exprimer la vérité de ce que l'on croit ou ressent, sans offenser l'autre. Sans que cette affirmation ne lui soit agression, mais plutôt que cette

diversité devienne un enrichissement réciproque. Car connaître et comprendre ce que l'autre pense, conçoit, ressent et formule ne peut que m'être un enrichissement : l'autre ne peut être une menace, s'il respecte ce que moi-même je pense, conçois, ressens et formule.

Non pas la recherche dans un hypothétique « plus petit dénominateur commun » d'un singulier compromis ; non pas une négociation ratiocinante, mais tout au contraire, l'entreprise d'explorer ensemble les vastes étendues de la différence de la pensée et des émotions.

Le dialogue véritable devient alors le moyen efficace de la connaissance de l'autre, une façon d'intégrer l'altérité en permettant et en favorisant son expression. Et c'est pour moi un solide outil de développement de ma personne : je deviens plus moi-même à mesure que l'autre s'exprime de plus en plus lui-même, alors que nous restons en relation.

La maïeutique[1] de Socrate procède de ce dialogue : Platon décrit la méthode par laquelle, en d'habiles et brèves questions, Socrate accouchait les esprits de ses disciples des vérités inconscientes qu'ils contenaient, comme nativement inscrites en eux. Socrate n'assène ni n'impose aucune sagesse qui serait la sienne : il suit en revanche de très près la pensée de son interlocuteur, pour l'aide à parler et à formuler ce qu'au fond de lui il ressent.

Mis ainsi en perspective dans son rôle altérisant, le dialogue est l'accomplissement d'une communication

1. Mot créé au XX^e siècle, d'après le grec ancien « *maieutikê* » désignant « l'art de faire accoucher », sans doute en référence à la mère de Socrate, Maïa, accoucheuse de son métier.

interpersonnelle authentique et efficace, qui donne à l'autre sa place privilégiée. L'autre comme un égal (un alter comme un ego), l'autre comme le moyen d'une réalisation personnelle.

L'échange et le partage d'informations se fondent dans l'écoute active, le dialogue vrai et l'intention sincère d'aider l'autre à « accoucher » ce qu'il porte en lui.

Les couleurs de nos pensées

Lors de notre apprentissage continuel à une meilleure communication, il y a une difficulté intime à surmonter : au-delà de nos décisions, de nos comportements choisis et de nos paroles étudiées, il nous faut vivre avec cette part de notre communication, émotionnelle, dite corporelle et non-verbale, qui échappe à notre contrôle conscient instantané.

Diverses études concordent sur l'importance de cette communication non-verbale. Retenons celles menées par son pionnier, le professeur Albert Mehrabian[1] qui en chiffra précisément la répartition : 7 % de la communication est verbale (c'est-à-dire cognitive, fondée sur le sens des mots), 38 % est vocale (le son, la musique ou les inflexions de la voix) et enfin 55 % de notre communication est corporelle non-verbale et visuelle (le regard, les gestes, les mouvements et les attitudes…).

Cette communication corporelle non-verbale est par définition celle du langage des corps qui « trahit »

1. Albert Mehrabian and Susan R. Ferris : « Inference of Attitudes from Non-verbal Communication in Two Channels », in *Journal of Consulting Psychology*, Vol. 31, No. 3, June 1967.

nos attitudes intérieures en les exprimant. L'ensemble des messages émis inconsciemment face à une situation, en relation avec une personne, est effectivement perçu et compris par elle, selon la même modalité, en dehors de sa conscience. Les lapsus pourraient en faire partie, qui pour être verbalisés, n'en constituent pas moins une expression inconsciente et incontrôlée de ce qui vit en nous.

Spontanée, involontaire, reflétant sans censure consciente les mouvements profonds et immédiats de notre être intime, perçue efficacement – même si de façon inconsciente – par nos interlocuteurs, cette communication-là est bien réelle. Effective et conséquente, en bien comme en mal!

Supposons que je n'apprécie pas un de mes collaborateurs, pour des raisons bien légitimes à mes yeux. Lui parlant, je peux décider de mon discours et le vouloir positif et motivant. Si je suis un peu habile, je m'efforce de maîtriser les inflexions de ma voix. Mais je ne peux absolument pas retenir cette impulsion intérieure quasi-instinctive, ni lui voiler complètement mon regard : ma communication non-vocale et non-verbale sera intuitivement perçue comme négative et révélera ma pensée profonde, hélas négative, quoique je veuille lui faire croire.

Essayons de chiffrer approximativement :

1. mon discours : saura convaincre à 100 %, mais à hauteur de 7 %, soit = 7 %

2. la modulation vocale : va emporter son adhésion à 50 % de 38 %, soit = 19 %

3. mon langage corporel : convaincra à 25 % de 55 %, soit environ = 14 %

40 %

Malgré de bonnes intentions et une résolution digne de l'idée que je me fais de mon rôle de manager, j'aurais émis «à mon corps défendant» un message négatif, qui aura bien été reçu comme tel, même si inconsciemment, à hauteur de 60 % par mon collaborateur.

Le pire de cet échec relationnel est cependant encore à venir : le collaborateur aura reçu deux messages contradictoires ; l'un explicite et intelligible, se voulant positif, et un second, quasi subliminal, qu'il perçoit négativement.

Au bout d'un certain temps de ce traitement, le collaborateur concevra – à son tour – du mépris pour son manager. Du discrédit tout d'abord, puis du mépris ensuite, avant de devenir une solide hostilité, d'autant plus irrémédiable et définitive qu'elle ne pourra pas se dire, hiérarchie oblige.

Notre communication corporelle non-verbale nous met à nu. Pour demeurer un manager ou un leader cohérent, il n'y a donc pas d'alternative :

1. il faut donc ***éliminer toute pensée et tout sentiment négatifs*** de son for interne, ce qui est un travail incessant, une discipline qui exige une vigilance continuelle ;

2. et ***se tenir capable de dire*** – à soi-même et/ou aux autres – avec humilité, ***la vérité de ce que l'on ressent au plus intime***. Ce qui peut être un exercice un peu pénible, lorsqu'on laisse vivre du négatif au fond de soi…

À défaut, tout ce que nous laissons vivre et prospérer au fond de nous de ces émotions, de ces sentiments ou de ces pensées négatives, polluera toute notre communication. Puis, immanquablement, l'ensemble de nos relations interpersonnelles. Ces jugements,

ces frustrations, ces envies ou ces jalousies, ces interprétations, ces calomnies ou ces mensonges, cette culpabilité, ces soupçons, ces remords ou cette haine, ces colères… finiront toujours par s'imposer dans notre expression et notre communication non-verbale !

Il faut donc régulièrement faire un bon ménage intérieur, et par les moyens que l'on peut, se vider de toutes ces scories inutiles et polluantes.

Nous avons cependant un merveilleux outil à notre disposition pour cela, une arme absolue et le plus souvent définitive. Il s'agit d'une aptitude tout simplement humaine : notre seule pensée peut devenir libératrice, par ce pouvoir qu'elle a de décider de ce que l'on pense, de ce que l'on accepte de penser ou encore de ce que l'on refuse de ressentir !

Par elle en effet, je peux surveiller et contrôler ce qui vient vivre au fond de moi, sous l'effet de pulsions ou d'émotions. Par son action consciente, je peux choisir de laisser prospérer ou bien d'éliminer sans délai ni complaisance toutes pensées, toutes émotions, tout sentiment…

Cette colère que je ressens soudainement, je peux choisir de ne pas la laisser perdurer au fond de moi. Pour mon propre bien, car si je la laisse s'installer, je finirai par être sa principale victime. Cette humiliation que je viens de subir, je peux l'accepter, puis m'efforcer peut-être d'en sourire, sans chercher vengeance ni en vouloir réparation.

Pour parodier une célèbre et omniprésente publicité ventant les mérites d'un ferment lactique, actif et fourchu, envahissant nos yaourts et nos écrans : *le bien que nous nous faisons dedans se voit à l'extérieur.* Mais le mal aussi, inéluctablement…

7 milliards de communicants, et moi, et moi !

Ce que nous ne disons pas avec nos mots, mais que notre corps exprime ; ce que nous nous interdisons consciemment de penser, mais que tout dans nos attitudes révèle, voilà la partie immergée de l'iceberg de notre communication interpersonnelle. Invisible, elle n'en demeure pas moins dangereusement efficace dans ses conséquences.

Nos émotions, refoulées ou ignorées, imprègnent notre communication et déterminent nos relations avec nos congénères, même à notre insu. Aux distorsions entre l'intention de l'émetteur et la perception du récepteur, s'ajoutent encore, toujours hors du contrôle conscient de notre intelligence, l'induction émotionnelle, c'est-à-dire ce que nous projetons sur l'autre ou que nous lui faisons partager.

Cette induction émotionnelle constituerait environ 80 % de l'impact de nos messages sur ceux qui les reçoivent, touchant effectivement l'émotivité de notre interlocuteur, bien avant de percer son esprit. Notre communication globale serait donc essentiellement constituée *de notre comportement, de nos attitudes, de l'ensemble complexe de nos signaux verbaux et non-verbaux, conscients et délibérés ou inconscients et sans contrôle.*

C'est aussi une affaire de bon sens. Ma mauvaise humeur risque d'entraîner des frustrations dans mon entourage, de même que ma colère en suscitera d'autres… À l'inverse, ma joie ou mon humour pourront susciter une ambiance heureuse et sereine. C'est cela l'induction émotionnelle.

Encore une remarque pour améliorer sans cesse notre communication interpersonnelle : nous ne

communiquons vraiment que lorsque nous sommes, autant que possible, décentré de nous-mêmes !

Il n'y a guère de « moi-je » dans une communication efficiente, c'est-à-dire préparée, pleine d'une écoute active, respectueuse de l'autre et ordonnée à un objectif d'utile partage d'informations.

C'est la dynamique naturelle de la communication authentique que d'être orienté vers l'autre, vers l'altérité, vers la différence (comme l'on est exogame plutôt qu'endogame).

Ni parler de soi ou envahir l'autre de ses propres préoccupations, ne pas manquer non plus à la discrétion et au respect : voilà l'étroite ligne de crête d'une communication bénéfique et donc heureuse.

Je ne peux m'empêcher de faire le rapprochement avec la rurale, simple et belle courtoisie domestique que pratiquait, tout en me l'enseignant, une de mes grand-mères : il était considéré comme bien inconvenant, voire bien malappris, de parler de soi. Et bien impoli de monopoliser la parole à propos de ses problèmes ou encore de sa personne, à moins bien sûr d'y être invité. De même qu'il eut été grossier et comme une fâcheuse indiscrétion que de poser des questions, surtout à caractère personnel ! Elle utilisait pour m'enseigner cette paisible discrétion, un savoureux adage que j'ai conservé : « Si tu ne veux pas qu'on te mente, ne pose pas de question[1]. »

1. J'ai retrouvé au Québec, à des milliers de kilomètres et quatre siècles de distance, une même maxime : « Pose pas de question, pis t'auras pas de menterie ! »

Les quatre accords toltèques[1]

Sans avoir pu vérifier la réalité des origines ethniques de ces « accords », j'ai trouvé dans ces quatre accords toltèques[2], présentés par leur auteur comme la clé d'une vie heureuse, une sorte de charte bien pratique pour améliorer sans cesse communications et relations interpersonnelles.

Que votre parole soit impeccable

« Parler avec intégrité, dire seulement ce que l'on pense vraiment. N'utiliser la parole ni contre soi-même, ni pour médire d'autrui. Utiliser la force de la parole dans le sens de la vérité et de l'amour. »

Mettre un frein à sa langue, aimer le silence, ne parler qu'à bon escient en évitant d'être futile, fut-ce pour un bon mot. Se souvenir toujours que : « Ce que l'on conçoit bien s'énonce clairement, et les mots pour le dire arrivent aisément[3]. » À défaut, garder le silence

1. Miguel Ángel Ruiz (ou Don Miguel Ruiz) né au Mexique en 1952, est un auteur « chamane » et un enseignant. Son livre *Les quatre accords toltèques* est un best-seller mondial de la littérature New Age, publié aux Éditions Jouvence, 2005.

2. La culture toltèque se serait développée au Mexique entre 900 et 1200, désignant un peuple de « maîtres bâtisseurs », nomades sédentarisés, censés être à l'origine de toute civilisation. Leur religion paraît avoir été de type chamanique, ne nécessitant pas de lieux de culte permanents. Leurs dieux étaient cosmiques, le ciel, l'eau, la terre. Les Aztèques, pour fonder leur supériorité, se sont prétendus leurs descendants…

3. Nicolas Boileau, dit aussi Boileau-Despréaux, poète, écrivain et critique français (1636-1711), surnommé le « législateur du Parnasse » pour son intransigeance grammaticale et littéraire, dans *L'Art poétique*, 1674, Chant II.

et écouter, méditer jusqu'à ce qu'une formulation juste et simple s'impose d'elle-même. Car « on parle toujours mal quand on n'a rien à dire[1] ». Parler avec précision, dans un souci d'exactitude, car encore « mal nommer les choses, c'est ajouter aux malheurs du monde[2] ».

Quoiqu'il arrive, ne pas en faire une question personnelle

Qu'il s'agisse d'événements négatifs ou bien d'une évolution « inconfortable » de nos relations, nous avons tous tendance à nous en sentir responsable, à nous laisser aller à la culpabilité, sous l'influence de nos émotions désordonnées ou à cause de la peur d'un jugement. Ou à l'inverse, condamner l'autre en le rendant responsable. Et pourtant *ce que les autres disent et font* – ou pensent – *est une projection de leur propre réalité*, de leur représentation personnelle. S'immuniser tranquillement contre l'influence de nos opinions intérieures comme de celle des opinions extérieures peut permettre d'éviter de nombreuses

1. François-Marie Arouet (1694-1778), dit Voltaire, écrivain et philosophe déiste français.

2. Voir Albert Camus, *Œuvres Complètes*, La Pléiade. Dans un essai publié en 1944, intitulé « *Sur une philosophie de l'expression* », paru dans « *Poésie 44* », Albert Camus résume l'idée profonde des travaux de son ami philosophe Brice Parain : « Mal nommer un objet, c'est ajouter au malheur de ce monde. Et justement la grande misère humaine qui a longtemps poursuivi Parain et qui lui a inspiré des accents si émouvants, c'est le mensonge. Sans savoir ou sans dire encore comment cela est possible, il sait que la grande tâche de l'homme est de ne pas servir le mensonge. » Dans *L'homme révolté*, Albert Camus écrit encore : « La logique du révolté est […] de s'efforcer au langage clair pour ne pas épaissir le mensonge universel. »

souffrances inutiles, ou de vains conflits, dans notre communication comme dans nos relations aux autres.

Ne pas faire de suppositions

Beaucoup de nos problèmes relationnels viennent de nos interprétations et de nos suppositions à propos de paroles, d'attitudes, voire de pensées d'autrui. Ces interprétations erronées et abusives proviennent de notre peur viscérale d'être mal jugé, d'être déprécié ou calomnié. D'être mal-aimé ou finalement, de ne l'être pas du tout.

Il faut alors un vrai *courage* pour se dépolluer de ces importunes *industries spéculatives et fallacieuses*, pour pacifier ses émotions incontrôlées, afin de se *poser* à soi-même *les vraies questions et* d'*exprimer ses vrais désirs*. C'est alors, mais alors seulement, qu'on peut utilement et clairement communiquer avec les autres tout en évitant *la tristesse, les malentendus et les drames*.

Faire toujours de son mieux

L'intention la plus intime détermine notre communication et par conséquent nos relations interpersonnelles. Faire de son « mieux », même s'il se peut a posteriori qu'il s'agisse là de « l'ennemi d'un bien[1] » objectif, garantit cependant la loyauté des motivations de chaque action. Quelles que soient donc

1. « Le mieux est l'ennemi du bien », Voltaire encore, dans *La Bégueule*, conte moral, 1772.

les circonstances, puis les résultats de cette action, faire simplement de son mieux permet de s'éviter tout jugement, toute culpabilisation ou encore tout regret.

Chapitre 4

Inversons la pyramide, enfin !

« La seule chose promise d'avance à l'échec, c'est celle que l'on ne tente pas[1]. »

« Une étape capitale sera franchie lorsque,
au lieu de se répéter par habitude,
le comportement deviendra, dans
une certaine mesure, invention,
en ce sens qu'il cherchera à s'adapter
à des conditions nouvelles.
C'est ce qui caractérise le comportement intelligent,
au sens le plus large du terme[2]. »

L'exercice d'un leadership « *non-anxieux* »

Faisons route encore un peu en compagnie de Sir Ernest Henry Shackleton pour s'inspirer de son

1. Paul Eugène Victor, dit Paul-Émile Victor ou PEV (1907-1995) est un explorateur polaire, scientifique, ethnologue, écrivain français, fondateur et patron des expéditions polaires françaises durant 29 ans.
2. Armand Cuvilliers (1887-1973) est un professeur de philosophie et journaliste français. S'intéressant également à la sociologie, il participa à l'activité de nombreuses revues littéraires et philosophiques. C'est dans son livre *Partis pris sur l'art, la philosophie, l'histoire*, Éd. Armand Colin, 1956 qu'il compila ses essais et articles personnels.

comportement en faveur de ses compagnons de voyage. Essayons de comprendre sa méthode pour mettre de l'ordre dans le terrible chaos duquel il les tira tous.

Ernest Henry Shackleton est un modèle de « leader non-anxieux, dont le calme et le comportement est l'antibiotique à la toxicité d'un comportement réactif ». Mais d'où lui viennent précisément cette sérénité et cette énergie ?

Dans un contexte à haut risque où chaque décision est critique, où toute erreur peut coûter la vie à ses hommes, dans un environnement hostile, variable et inconnu (vents, courants, fonte soudaine de la banquise[1]…) son comportement est d'une parfaite simplicité, et s'il applique une méthode, c'est apparemment avec le plus grand naturel :

1. partageant son expérience de l'Antarctique avec ses vingt-huit hommes, il recueille tous leurs avis et examine avec eux les données de leur situation, écoutant les avis techniques de chacun, dans le domaine de leur expertise propre,

2. il effectue ensuite sa propre analyse de la situation, en fonction de ses connaissances et de son intuition à laquelle il fait une grande confiance, puis il décide,

3. il explique alors sa décision en peu de mots, désigne tranquillement le travail de chacun, et en effectue une bonne part, qu'il s'est assignée.

1. Dérivant de nuit sur un morceau de glace détaché de la banquise, alors que tout semble calme, Shackleton ressent un danger : *« vers onze heures, un inexprimable sentiment de malaise me poussa à quitter ma tente. »* Quelques instants plus tard, leur esquif de glace se brise sous leurs pieds faisant tomber des hommes à l'eau ! L'alerte avait été donnée à temps et tous furent repêchés sains et saufs.

Rien dans son attitude ou son comportement vis-à-vis de son équipe, absolument rien, ne semble subsister d'une relation de type « subordination contractuelle » entre lui et ses hommes. Ils forment ensemble une équipe, avec une diversité de talents et d'aptitudes, de limites et de défauts. Chacun donne selon sa mesure, mais selon toute sa mesure. Ernest Henry Shackleton décide, mais est leur égal en humanité et partage leur condition en tout.

L'histoire de la paire de gants est symbolique et symptomatique : lors d'un déplacement de l'expédition, un de ses hommes perd ses gants. Shackleton n'hésite pas un instant et lui donne les siens. L'homme refuse tout net. Ernest Henri Shackleton insiste et finit par lui dire qu'il préfère les jeter à la mer plutôt que d'en profiter pendant qu'un de ses hommes court le risque d'avoir les doigts gelés.

Sans cesse attentif à chacun de ses hommes, il fait passer leur moral et leur bien-être avant tout autre impératif :

1. Abandonnant l'Endurance naufragée et sur le point de sombrer, il laisse ses hommes emporter des souvenirs personnels, pourtant une inutile surcharge sur la glace fragile ou dans les canots : « J'hésitais même à permettre cette charge (…) mais en somme quelques trésors personnels peuvent presque être regardés comme indispensables. Le voyage serait long (…) Dans de telles conditions, un homme a besoin, pour occuper son esprit, de quelque tangible mémento de sa maison et des siens au-delà des mers. Aussi jeta-t-on l'argent, mais l'on garda les photographies. »

2. Partout et dès qu'il le peut, il suscite la confiance et son état d'esprit positif insuffle

naturellement de l'énergie et du courage à ses hommes : juste après le dramatique naufrage de l'Endurance, il leur dit tout simplement : « Allez, on rentre à la maison. »

3. Il les maintient dans un état de vigilance permanente, préférant leur imposer de l'exercice physique – malgré les risques importants et la fatigue – plutôt que les laisser végéter dans l'attente, qu'il juge dangereuse psychologiquement.

4. Dès le départ d'Angleterre de l'expédition, il avait donné le ton, exigeant une guitare à bord, pour lui essentielle à l'entretien d'un bon moral.

5. « Nous nous étions faits à cette vie (sur la banquise) mais nos désirs étaient toujours tendus vers une terre, et chaque fois qu'un de nos espoirs s'évanouissait, vite nous en forgions un autre. »

6. Exemplaire en toute chose, sa devise pourrait être : « *Les hommes d'abord !* » Pour les épargner, il se prive, il prend lui-même tous les risques, partant chercher des secours par exemple avec quelques volontaires, entreprenant une impossible navigation sur la pire mer du monde, au péril de sa vie.

Ernest Henri Shackleton incarne totalement, dans chacun de ses gestes, sans affectation ni compromis, ses valeurs personnelles, en l'occurrence des valeurs d'optimisme et de réalisme, de solidarité, de bienveillance, de courage et de justice.

Il conserve intégralement son pouvoir et son autorité auprès de ses hommes. On peut même penser qu'il les entretient et qu'il les développe. Mais il compense la subordination, l'inverse même, par sa volonté totale d'être au service de ses hommes. Ceux-ci le ressentent, l'expérimentent

concrètement… et il n'y a alors pas de limite à leur engagement, à leur endurance, à leurs performances !

Une même nature…

Cette belle histoire vraie fait penser à une autre, fictive mais pleine de sens. Malgré un appauvrissement dû à son intense vulgarisation, la lecture de ce conte – qui n'est pas pour enfant seulement – demeure stimulante et forte. Les aventures qu'il raconte sont chargées d'un vrai bon sens, inspiré, joyeux et pénétrant. Imprégné de la réalité de la vie des Indes, son auteur, Joseph Rudyard Kipling utilise des animaux pour véhiculer une bénéfique sagesse humaine.

« Et Mowgli se laissa glisser le long d'un tronc d'arbre. Il avait la mine fâchée, et ce fut avec indignation qu'au moment de toucher le sol il ajouta :

— Je viens pour Bagheera et non pour toi, vieux Baloo !

— Cela m'est égal, dit Baloo, froissé et peiné. Répète alors à Bagheera les Maîtres Mots de la jungle, que je t'ai appris aujourd'hui.

— Les Maîtres Mots pour quel peuple ? demanda Mowgli, charmé de se faire valoir. La jungle a beaucoup de langues, et moi je les connais toutes.

— Tu sais quelque chose, mais pas grand-chose… Vois, Bagheera, ils ne remercient jamais leur maître. Jamais le moindre louveteau vint-il remercier le vieux Baloo de ses leçons ?… Dis le mot pour les Peuples Chasseurs, alors… grand savant.

— ***Nous sommes du même sang, vous et moi,*** dit Mowgli en donnant aux mots l'accent ours dont se sert tout le peuple chasseur[1]. »

Nous sommes du même sang toi et moi ! C'est cela que l'attitude d'Ernest Henri Shackleton avec ses compagnons établit : nos aptitudes et nos responsabilités sont différentes, mais toi et moi, nous sommes pareils, du même sang, sans hiérarchie naturelle. Nous sommes solidaires dans la tourmente comme dans l'apaisement. Je suis *« ton Boss »*, tu le dis toi-même et tu me confères cette autorité sur toi, car en contrepartie, je veille sur toi et toute mon énergie est concentrée à ce que tu donnes le meilleur de toi-même.

Cette devise qu'enseigne Baloo transgresse toutes les langues, transcende toutes les races animales, car elle est un *Maître-Mot.* Elle est une clé universelle pour la relation utile, belle, sereine et harmonieuse.

Mowgli l'utilisera pour traverser tous les périls de la jungle, pour requérir et obtenir l'aide de tous les « peuples » étranges qui l'habitent, pour les fédérer malgré leurs différences et leurs divergences, faisant alors de lui le maître incontesté de la jungle, régentant tous ses peuples.

---

1. Joseph Rudyard Kipling (1865-1936), *Le Livre de la jungle*, traduction Louis Fabulet et Robert d'Humières, Éd. Mercure de France, 1899. Journaliste, romancier, poète britannique, il demeure l'un des auteurs d'expression anglaise les plus populaires. Il fut le premier écrivain de cette langue à recevoir le prix Nobel de littérature en 1907 et demeure le plus jeune lauréat de ce prix. Au faîte de sa gloire, il refusa d'être anobli. L'écrivain Henry James disait de lui : « Kipling me touche personnellement, comme l'homme de génie le plus complet que j'ai jamais connu.» Malgré des controverses – ultérieures à ses écrits et donc très anachroniques – son extraordinaire génie narratif donne à son œuvre entière une grande force et conserve une vérité humaine indémodable, qui transcendent les opinions.

Henri Ernest Shackleton paraît trouver son inspiration intérieure, son ressort et son énergie dans cette idée : il n'y a pas de différence entre le matelot et lui. Si j'ai de plus grandes aptitudes ou une plus grande expertise, elles ne prennent sens et valeurs qu'à son service. J'ai besoin de ses compétences et lui des miennes. Et notamment de celle que j'ai de savoir organiser son labeur.

… une vibratoire séduction…

Notre héros austral est encore présenté par certains coachs et certains formateurs comme la personnification même du leader « résonnant », au sens de la définition de Daniel Goleman[1].

Partant de leur idée originelle, qui était de montrer l'importance de l'intelligence émotionnelle dans le monde du management, Daniel Goleman, Richard Boyatzis et Annie McKee ont établi que les bons leaders utilisent premièrement leurs compétences émotionnelles pour se manager eux-mêmes et deuxièmement pour obtenir le meilleur des autres, en étant *« résonnants »* – et non *« dissonants »*-, avec ceux qu'ils dirigent et qui les entourent.

1. Daniel Goleman, expert en intelligence émotionnelle et sociale, Richard Boyatzis, spécialiste en Management, MBA et Annie McKee, universitaire et consultante en entreprise, ont travaillé et élaboré ensemble le concept de « Leader résonnant » dans les années 2000. Voir les livres : *Primal Leadership: Realizing the Power Of Emotional Intelligence*, Ed. Harvard Business School Press, 2002 et la suite : *Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mindfulness, Hope, and Compassion*, 2005. (même éditeur)

Ces leaders « résonnants » savent entrer en harmonie avec les préoccupations de leurs équipiers, utilisent leurs aptitudes naturelles – ou travaillées – à l'empathie pour les motiver. Ils savent développer et valoriser les talents de leurs collaborateurs pour les mener avec souplesse depuis leurs zones de confort, sécurisantes et positives, vers l'accomplissement d'eux-mêmes, au-delà de ce dont ils se croyaient capables. Selon ces trois auteurs, un leader « résonnant » inspire et suscite la passion, l'enthousiasme, la motivation et l'engagement, tout autour de lui.

Parce qu'alors ils se sentent écoutés et compris, les « managés » de ce « manager résonnant » commencent à partager leurs idées, acceptent d'apprendre les uns des autres, se concertent pour prendre ensemble de bonnes décisions et pour faire avancer les projets sur lesquels ils collaborent (enfin).

Un leader dissonant, à l'inverse, à cause de son stress personnel qu'il projette et de celui qu'il génère dans ses équipes, va créer et entretenir une ambiance de désaccord larvé ou latent, ainsi qu'une attitude réciproque de méfiance généralisée.

Ses équipes vont alors se concentrer sur le fait de ne pas aggraver la situation, mettant en place des stratégies d'évitements, chacun devenant individualiste, timoré et principalement préoccupé de se protéger (la politique du parapluie) plutôt que de se concentrer sur la réalisation efficace de leurs projets communs.

Les qualités et compétences inventoriées tout au long d'un inventaire du profil type d'un leader « résonnant » sont de quatre ordres, qui regroupent finalement dix-neuf compétences individuelles. Il s'agit de :

1. la connaissance et la conscience respectueuse de soi (Self-Awareness)

2. l'aptitude à la gestion de ses émotions propres (Self-Management)

3. l'engagement social solidaire (Social Awareness)

4. la gestion de ses relations (Relationship Management)

Le manager « résonant » est un professionnel de la résilience[1] : il pratique l'alignement (ou la résonance) avec ses responsables, ses collaborateurs et ses pairs ; il est un modèle de vaillance[2], mais il sait pratiquer le lâcher prise si nécessaire. Il a évacué de sa représentation de lui-même le mythe du champion sacrificiel (dont habituellement les autres, ceux pour lesquels on se prétend sacrifié, doivent supporter le poids…).

Par la connaissance et la conscience respectueuse qu'il a de lui-même, il est conscient de ses émotions, il sait identifier et reconnaître leurs effets sur les autres, utiliser ses intimes intuitions pour décider. Il est capable de s'auto-évaluer avec justice, en acceptant ses forces comme ses limites, sans pour autant manquer de confiance en lui-même, connaissant sa valeur propre et ses capacités éprouvées.

Par la gestion simple de ses émotions, le manager résonant est transparent, c'est-à-dire honnête, intègre et fiable. Il est adaptable et optimiste : souple dans ce monde changeant, sa pensée positive et constructive

1. La résilience désigne la capacité d'un être vivant, d'un groupe ou d'une structure à s'adapter à un environnement changeant, mais davantage encore à survivre au changement, à se relever et à se réorganiser après un traumatisme, un échec ou une mésaventure, créant éventuellement un environnement encore plus favorable à son propre développement.

2. Aptitude à se relever après une chute, à faire face malgré l'adversité. Très proche donc de la résilience…

permet de surmonter les obstacles, suggère l'action et les initiatives, pour améliorer la performance jusqu'à l'excellence.

Empathique, il connaît aussi les organisations, comprend les sous-entendus, discerne les enjeux politiques cachés et maîtrise les circuits de décision… Fort de son intuition des besoins de ses clients, il est le champion de l'engagement. Ce superman « résonant » est encore un maître de l'influence et de l'inspiration. Habile à persuader, il sait inspirer, motiver et guider par sa vision convaincante. Il est attaché au développement personnel des autres, ce qu'il manifeste par des feed-back positifs et des conseils altruistes. Il est encore un efficace catalyseur de changement, le créateur de liens et des relations, un bon gestionnaire de conflits et le promoteur efficace du travail d'équipe ainsi que de la plus saine collaboration.

Ouf! N'en jetez plus…

… ou plutôt une simple qualité humaine ?

À l'opposé de ce long inventaire d'édifiantes qualités, sans doute juste mais un peu idéaliste, inaccessible et donc irréaliste, existerait-il une qualité humaine unique qui pourrait faire la synthèse de toutes ?

La qualité première de Ernest Henry Shackleton, à le lire, est sans aucun doute ***l'humilité***, qui lui confère transparence, loyauté et franchise et qui lui donne de se montrer loyalement, exposé dans toute sa vulnérabilité…

Galvaudée habituellement par une acception trop exclusivement religieuse, défigurée parfois par de

fausses pratiques, l'humilité véritable est pourtant précisément le contraire de la négation de soi, du dénigrement intime ou de l'humiliation.

L'étymologie est éclairante, encore une fois. Le mot « humilité » viendrait du latin *humilitas*, « l'humilité » ou de *humilis* qui veut dire « humble ». Il est de la même famille que le mot *humus*, qui désigne une « terre labourable et fertile ». Et de la même famille encore que le mot « homme », venu du latin *homo,* qui veut d'abord dire « né de la terre, terrestre ». L'origine la plus lointaine en serait le mot indo-européenne *ghyom,* signifiant toujours « terre ». C'est aussi ce nom de « terre » que porte Adam, le premier homme créé, d'après le récit imagé de la Genèse[1].

Ainsi peut-on dire que l'humilité est une qualité particulière de notre condition d'homme, qui nous maintient les pieds bien sur terre. Cette qualité très humaine, humanisante pour qui la possède et la développe, nous donne d'être et de demeurer « labourable et fertile ».

Si comme l'écrit justement Gandhi, « cultiver l'humilité peut revenir à cultiver l'hypocrisie ; car l'humble n'a pas conscience de son humilité[2] », c'est

1. Adam est le premier homme, créé par Dieu, à son image et à sa ressemblance à partir d'une simple glaise. Il est le compagnon d'Ève, la première femme, créée quant à elle à partir du corps d'Adam. Personnages du livre de la Genèse, repris dans le Coran, Adam « le terreux » meurt à… 930 ans.

2. Gandhi, *Lettres à l'Ashram*, Éd. Maisonneuve, 1937. Mohandas Karamchand Gandhi, surnommé « Bapu », ce qui veut dire « Père » (1869-1948). Avocat, homme politique, apôtre de la paix et philosophe indien, il parvient en 1947, au terme d'un programme pacifique de non-coopération, à mettre un terme à l'exploitation coloniale anglaise de son pays, sans trop d'affrontements sanglants. Il ne peut cependant empêcher la scission entre hindous et musulmans, la division de l'Inde en deux États, ni l'immense exode et les ignobles massacres qui accompagnèrent la création du Pakistan.

cependant cette humilité inconsciente d'elle-même et donc authentique, qui permet l'expression de deux autres vertus essentielles à la relation avec l'autre : « la confiance en soi est faite d'humilité[1] », de même que « la tolérance repose sur l'humilité[2] ». L'humilité véritable se fonde et se vérifie dans *l'acceptation du fait réel de mes limites et que l'aide d'autrui m'est absolument indispensable pour être et devenir celui que je suis*.

L'humilité expose, c'est vrai. Mais sans le contre-feu de l'humilité, l'ego envahit tout l'espace intérieur disponible et expose au risque de ne plus considérer l'autre que comme un objet. Un objet de désir et de concupiscence soumis à sa domination, ou à l'inverse, s'il résiste, comme un ennemi à éradiquer.

L'humilité est un état particulier, une modalité réaliste pour être en relation juste avec le monde et avec les autres. Cette humilité, lorsqu'elle est vraie, donne une confiance en soi équilibrée, aidant à accepter l'autre en abolissant les vaines rivalités, en faisant taire les concurrentielles industries des égos. Elle donne la paix intérieure et permet l'apprivoisement de nos émotions personnelles, afin de susciter le calme tout autour de soi.

---

1. Pierre Bourgault (1934-2003), *Écrits polémiques*, Éd. La culture, 1996. Pierre Bourgault est né à East Angus, petite ville située à l'est de Sherbrooke dans la province du Québec. Journaliste, homme politique, professeur d'université, essayiste, animateur de radio et éditorialiste. Remarquable orateur et ardent défenseur de la langue française, il milita jusqu'à la fin de sa vie pour le mouvement de l'indépendance du Québec dont il fut un des pionniers. Pierre Bourgault aurait écrit et prononcé plus de 4 000 discours.
2. Henri-Frédéric Amiel (1821-1881), *Journal intime*, le 12 mai 1865. Il fut professeur d'université, écrivain et philosophe suisse romand, connu notamment pour son gigantesque journal intime.

L'humilité n'est finalement qu'un réalisme serein et qu'une acceptation pacifiée de tout ce que nous sommes et de tout ce qu'est notre monde. Active en nous, elle nous donne d'emporter l'adhésion des autres sans qu'il s'agisse d'une défaite pour eux, de maintenir un climat où les passions et les conflits sont sans raison. Elle est le vrai moteur de l'autorité, car en effet ***qu'aurais-je à craindre ou à redouter d'un chef humble ?***

Être humble permet de conserver une énergie *entraînante* et de constituer, sans aucune affectation, un exemple.

Le modèle du manager-serviteur

Une intéressante représentation d'un possible management alternatif semble donner tous les droits à cette qualité d'humilité. Inspiré par la lecture d'un roman d'Hermann Hesse, dans lequel il aurait trouvé une première représentation d'un modèle de manager, qu'il appelle le *Servant Leader*[1], Robert K. Greenleaf[2] conceptualise et développe cette notion originale, à

1. Il n'existe pas à ma connaissance d'heureuse traduction en français de cette idée de *« Servant Leader »*.

2. Robert K. Greenleaf (1904-1990) « Professeur, philosophe, servant-leader, potentiellement un bon plombier, ruiné par une éducation sophistiquée », ainsi se présentait Robert K. Greenleaf. Après avoir travaillé 38 ans chez AT & T, après en avoir été l'un des directeurs pour la recherche en management, Robert K. Greenleaf entreprend une seconde carrière en 1964, lors de sa très active « retraite ». Il crée le *« Center for Applied Ethics »* (devenu aujourd'hui le « Robert K. Greenleaf Center ») pour promouvoir la recherche sur le leadership et le management d'excellence, conseillant des clients comme la Fondation Ford ou les Laboratoires Lilly, enseignant au MIT, à Harvard et à Duke.

travers les qualités personnelles que ce dernier doit mettre en œuvre, mais surtout en ***inversant la représentation hiérarchique pyramidale*** du pouvoir et de la responsabilité au sein de l'entreprise.

Le *Servant Leader* selon Robert K. Greenleaf, enfin descendu du haut du pyramidion hiérarchique, a maintenant les pieds bien plantés en terre (son humilité) pour soutenir une pyramide inversée au-dessus de lui, constituée de ses équipes. Ceux qui autrefois étaient à la base, sont désormais en haut, c'est-à-dire exposés et en équilibre instable, dépendants de la solidité des épaules de leur manager. Qui est devenu quant à lui, le pivot, le point fixe de référence, l'axe d'équilibre de l'ensemble.

Cette représentation a le premier mérite de rétablir la vérité et d'éviter les emportements ou les illusions de l'ego : c'est bien en effet sur ses épaules de manager que reposent toute l'équipe et le travail qu'elle accomplit. Celui-ci est comme un nouveau Chronos, les pieds fichés en terre (toujours), qui soutient son monde et qui donne du temps à ceux qu'il supporte (au lieu de les avaler vivants).

Dans cette représentation encore, le charisme[1] est associé au service des autres : le rôle du leader ne consiste pas à être servi par ses subordonnés, mais à servir ceux qui choisissent de le suivre. Ce renversement du comportement du *Servant Leader* n'apparaît pas comme la conséquence d'un devoir moral né de sa « supériorité » ou de sa responsabilité,

1. À l'origine, le mot grec *« charisma »* désignait un don parfois accordé aux mortels par les dieux. L'exercice d'un charisme est celui aussi d'une possible domination légitime ou non, notamment lors des périodes de crises ou de troubles.

mais plutôt comme étant le vecteur le plus simple, le plus économique et le plus efficace de la réussite collective, obtenue par le développement individuel et personnel.

Le second intérêt de cette représentation est qu'en utilisant son leadership pour la promotion des capacités de ses subordonnés et leur bien-être, le *Servant Leader* compense le déséquilibre relationnel créé par la subordination du contrat de travail : *Certes tu m'obéis, tu exécutes mes consignes, mais c'est pour notre réussite. Et en contrepartie, je vais te former, veiller à ton bien-être et à ta réussite professionnelle.*

Pédagogue, donnant l'exemple et constituant un modèle à imiter, la relation qu'il crée ainsi s'apparente à celle de l'artisan avec son apprenti : une relation humaine, qui se fonde sur un échange équilibré, dans laquelle chacun gagne. Et non plus une relation technocratique et contractuelle, où l'un détient un pouvoir auquel l'autre doit se soumettre (ou se démettre).

Cette représentation enfin est réaliste : de même qu'un vendeur veille à la plus grande satisfaction possible de son client, celle-ci étant le meilleur investissement qu'il puisse faire pour le développement de ses affaires et pour l'avenir, le *Servant Leader* réalise lui aussi le meilleur investissement possible, lorsqu'il travaille à la satisfaction de son *« **collaborateur-client** »,* veillant à développer ses capacités et à préserver sa puissance de travail.

Susciter son épanouissement par l'utilisation maximale de ses talents, par sa réalisation personnelle et par sa satisfaction au sein de l'équipe constitue simplement la plus efficace et la moins onéreuse mise

en œuvre d'une authentique attraction, gestion et rétention des talents.

C'est finalement la portée et l'originalité du concept de *« Servant Leadership »* : ceux qui servent grandissent de même que ceux qui sont servis, améliorant le bien-être moral, relationnel et collaboratif de l'ensemble d'une équipe.

À titre personnel et professionnel, le *Servant Leader*, devenu ainsi un exemple et un modèle, bénéficie au pleinement de la *« sur-compétence »* et du *« sur-engagement »* de ses collaborateurs-servis : autonomes, plus investis, plus créatifs et plus audacieux, ils ne manqueront pas d'apporter bien davantage de valeur ajoutée.

SECONDE PARTIE

48 PROPOSITIONS POUR PROGRESSER

« Les gens réfléchissent trop à ce qu'ils doivent faire et trop peu à ce qu'ils doivent être[1]. »

Sans pour autant devoir être un surhomme, celui qui exerce la responsabilité professionnelle de gérer le travail des autres peut devenir un véritable leader, par son authenticité humaine. Développer *simplement* ce leadership permet d'être ensuite *choisi et élu* par ses collaborateurs, pour les accompagner chaque jour dans l'exécution de leurs tâches professionnelles.

L'objectif de cette seconde partie est de ***vous proposer une méthode efficace et simple*** pour devenir un bon manager et un bon leader, ***selon votre manière personnelle***.

Les 48 clés qui suivent constituent la trame de cette méthode, mais c'est à chacun de faire le travail.

Trois temps sont proposés dans chaque clé :

1. Johannes Eckhart von Hochheim, dit Maître Eckhart (1260-1328), est un philosophe, un théologien et un spirituel allemand, le premier de l'école de pensée dite des « mystiques rhénans ». Il étudia et enseigna à Erfurt, à Cologne et à Paris. En 1326, une procédure d'inquisition fut entamée contre lui et après sa mort, en 1329, le Pape Jean XXII condamna 28 articles qui lui étaient attribués.

1. une réflexion, à reprendre aussi souvent que vous le voudrez. Il n'est pas nécessaire que vous soyez d'accord, mais indispensable que vous réagissiez,

2. un exercice d'auto-évaluation à base de vigilance intérieure, à faire loyalement pour vous-même,

3. des décisions consécutives à prendre (les vôtres) et à mettre en œuvre, si vous le voulez.

Dans l'*« Éthique à Nicomaque »*, Aristote affirme que pour devenir philosophe, c'est-à-dire juste et bon, ou encore un « ami de la sagesse », il ne suffit pas de lire des traités de morale – ou de management. Qui veut devenir philosophe et ainsi éveiller la conscience d'autrui à la « moralité », doit essentiellement montrer l'exemple, être ou devenir un bon pédagogue et vivre lui-même selon les préceptes de la justice et de la bonté. Il lui faut développer chacune de ses qualités dans l'actualisation ***d'un véritable art de vivre tourné vers l'action***. Heinz von Fœrster[1] propose quant à lui un impératif moral simple et efficace : « Si tu veux comprendre, apprends à agir ! »

Orientées vers l'action, susceptibles d'une mise en pratique hebdomadaire et immédiate, ces propositions sont classées selon l'objectif qu'elles se proposent d'aider à atteindre. Elles peuvent fort bien se recouper et se croiser, s'entremêler ou vous apparaître paradoxales. Mélangez-les donc sans scrupule. Pratiquez-les dans un joyeux désordre. Réagissez, mais persévérez.

---

1. Heinz von Foerster (1911-2002), surnommé le père de la seconde cybernétique est un scientifique qui œuvra à la croisée de la physique et de la philosophie. Il fut un contributeur important du constructivisme et manifesta une passion pour l'informatique musicale et la magie.

Encore une fois, l'objectif ultime est d'aider :

1. à n'être pas ***toxique***, involontairement ou inconsciemment, pour soi-même ni pour les autres,

2. à ***ménager*** ses ressources personnelles et toutes celles qui vous sont confiées,

3. à respecter et à favoriser la différence comme étant une inépuisable source de richesse et de possibles valeurs ajoutées, à rester donc ou à devenir ***bio-diversifiant***,

4. à entretenir ou à développer ses propres aptitudes managériales, pour finalement demeurer ***recyclable***.

Proposition n° 1: « Le jeu du changement »

Entreprendre de se changer soi-même plutôt que vouloir changer l'autre.

C'est une règle constante dans nos relations aux autres, un peu comme une forme d'auto-morphisme : ce qui nous impatiente, nous agace ou nous énerve chez l'autre est le plus souvent ce que nous n'arrivons pas à aimer ni à supporter au fond de nous-même. Les défauts que nous voyons chez lui sont ceux dont nous sommes marqués ou dont nous redoutons de souffrir.

L'autre me sert alors utilement de miroir. Nous devrions le remercier avec empressement de nous aider ainsi. Mon agacement alors, qui parfois peut devenir une belle colère, est l'efficace signal intime qu'il y a là une riche matière pour entamer une réelle progression personnelle.

Notre réaction est pourtant habituellement différente : *« Mais qu'il change, bon sang ! »*

Pas vraiment causée par notre altruisme natif, cette réaction apparaît surtout pour que cesse notre désagrément…

Ma proposition est, pour ceux qui s'estimeraient concernés par ce phénomène, et dès que se font ressentir les premiers picotements de cet agacement intime, de :

1. respirer un bon coup, tranquillement,
2. tendre l'oreille de son intelligence et de son cœur pour scruter ce qui se passe à la source de ses émotions impatientes et négatives,

3. s'interdire toute réaction extérieure, tant que le calme n'est pas revenu.

Puis de décider de se réformer.

À titre d'exemple : jeune manager, le manque de synthèse de certains de mes collaborateurs, leurs hésitations ou les circonvolutions qu'ils utilisaient lorsqu'ils venaient me parler à mon bureau m'impatientaient sérieusement. J'avais tant de choses urgentes à régler. Sans doute voulais-je aussi faire sentir mon importance et la valeur précieuse de mon temps. Jusqu'au jour où je compris enfin que c'était précisément mon impatience et la projection consécutive de mon stress sur mes infortunés collaborateurs qui inhibaient leurs capacités, les privant de leur aisance.

J'entrepris alors de changer mon attitude intérieure, m'efforçant de me rendre intimement disponible. J'ai informé mes collaborateurs que j'avais désormais du temps pour eux. En moins de deux mois, j'ai pu constater un profond changement : n'étant plus confronté aux agressions de mon impatience et de mon stress, mes salariés me parlaient désormais avec beaucoup plus d'agrément, de concision et bien davantage de précision…

« Nous changerons le monde en nous changeant nous-mêmes. Je ne pense pas que vous puissiez vraiment changer le monde à l'extérieur tant que vous n'avez pas changé le monde à l'intérieur de vous-même[1]. » C'est le même vœu qu'inlassablement

1. Charles Roger Pomfret Hodgson (1950-) est un musicien britannique, ancien membre du groupe Supertramp. Roger Hodgson donna un premier concert, dans son école, à l'âge de 12 ans. À l'âge de 19 ans, il enregistre son premier single, dans lequel Elton John l'accompagne, développant très tôt son côté créatif et multi-instrumentiste.

Gandhi répétait : « Soyez le changement que vous voulez voir dans le monde. »

Essayez donc loyalement de changer, encore et encore, au gré des quarante-sept prochaines propositions.

Proposition n° 2 : « Se former incessamment »

Lorsqu'en commençant une formation, j'interroge mes stagiaires sur les formations personnelles et professionnelles qu'ils auraient dernièrement entreprises de leur propre initiative, il est assez rare d'en trouver un qui puisse me répondre par l'affirmative…

C'est l'illustration d'une regrettable tendance générale à une forme d'apathie cognitive, voire de tétanie intellectuelle. Est-ce la tension de nos premières années d'études, à l'école puis à l'université, qui nous voyaient arc-boutés sur l'obtention d'un diplôme, sésame et promesse d'une vie laborieuse réussie, qui nous aurait définitivement dégoûté d'étudier ?

Apprendre et comprendre viennent du latin classique *« apprehendere »* et *« comprehendere »*, tous deux verbes issus du latin « *prehendere* » qui veut dire « saisir ». *« Prehendere »* serait un composé d'un verbe plus ancien *« handere »*, une possible racine du mot saxon *« hand »*, signifiant « main » en anglais comme en allemand.

Apprendre et comprendre sont deux modalités d'une présence personnelle et sensorielle – manuelle ? – au monde réel. Cette présence nous permet de nous inscrire, puis d'évoluer ensuite dans le monde réel et tangible. Car on ne peut apprendre et comprendre sans bousculer nos référentiels antérieurs. Nos jugements, nos croyances et notre ego s'en trouvent chahutés, pour notre plus grand bénéfice : « Les vérités qu'on aime le moins apprendre sont celles que l'on a le plus d'intérêt à savoir[1]. » Aussi n'est-ce pas vain de « se demander sérieusement

1. Proverbe traditionnel chinois.

tous les soirs ce que le jour nous a fait apprendre de neuf[1] ». Apprendre et comprendre ne constituent pas seulement des processus intellectuels d'idéations. C'est le moyen de stimuler sa créativité, par la curiosité, sa motivation, par l'émotion. De permettre la réalisation – enfin – de ses talents, par leur actualisation. En effet, « les idées ne sont pas faites pour être pensées mais pour être vécues[2] ».

Apprendre et comprendre sont les ressorts de l'action innovante et de la réalisation de soi.

Mais combien s'installent en dehors de l'auto-apprentissage ? Combien perdent les bénéfices de la formation volontaire permanente, non pas vécue comme un pensum, mais comme une libre source d'épanouissement personnel ?

La formation possède encore un attrait. Elle est différanciante. En stimulant notre imagination elle crée des « ponts » entre les sujets ou les matières les plus diverses. Elle nous invite à penser autrement que comme habituellement nous pensons.

Enfin, la vertu ultime de la formation est que « plus on sait, et plus on est capable d'apprendre[3] ».

---

1. Georg Christoph Lichtenberg, *Le miroir de l'âme*, 1799.
2. André Georges Malraux (1901-1976). Écrivain orientaliste, résistant et homme politique français, qui sera à deux reprises ministre d'État (de l'Information et des Affaires Culturelles).
3. Alain, dans *Propos sur le bonheur*, 1925 et 1928, Éd. Gallimard, coll. Pléiade, T.II. Émile-Auguste Chartier, dit Alain (1868-1951). Agrégé de philosophe, écrivain et éditorialiste, il enseigna aussi le français. Militant pacifiste, il s'engagea néanmoins lors de la première guerre mondiale, par devoir. Éveilleur d'esprits, il a exercé une influence profonde sur toute une génération de philosophes dont Raymond Aron, Simone Weil, Georges Canguilhem...

Ma proposition est donc simple : chaque soir, pendant une petite semaine pour commencer, posez-vous la bonne question suivante : qu'ai-je appris aujourd'hui ? Qu'ai-je entrepris pour apprendre ?

Devenir un manager durablement non toxique

« Bannis tes préjugés, et te voilà sauvé. Qui donc t'empêche de les bannir[1] ? »

1. Marc Aurèle, *Pensées,* livre XII, p. 264.

Proposition n° 3 : « La joie et l'humeur positive[1] »

Un manager triste est un triste manager, pourrions-nous dire, parodiant une célèbre citation du dauphinois François de Sales – un joyeux drille, d'après ce qu'on en sait – qui enseignait avec un inaltérable humour des choses parfois assez austères.

Être joyeux – cela relève du bon sens commun – attire, fédère, encourage. La joie réconforte, soulage, apaise, repose, et soi-même et les autres. Les vrais humoristes sont des bienfaiteurs *en humanité* et leur humour devrait faire partie des prescriptions médicales courantes.

L'austérité ou la gravité qu'affichent parfois certains responsables ne sont pas la garantie de leur sérieux, de la productivité de leur travail, ni encore de leur compétence. Elles ne sont que rébarbatives et ne suscitent que l'antipathie. Et la joie n'est pas du tout symptomatique de légèreté. Au contraire.

L'humeur positive peut se décider, se stimuler et s'entretenir. Lorsqu'à l'improviste s'imposent des idées noires, quelques tristesses passagères sans cause réelles, il nous est possible de chasser par un simple effort de volonté : il suffit de les mettre en œuvre des petites stratégies *immédiates* pour les éradiquer.

Il y a sans doute autant de moyens possibles d'y parvenir qu'il y a de personnes, mais citons quelques-uns, à titre d'exemples :

1. penser à des choses belles, simples et heureuses,

1. Voir l'excellent et rafraîchissant livre de Paul-Hervé Vintrou, *Managez dans la joie*, Éd. Vuibert, 2012.

2. de se décentrer un instant de soi pour s'émerveiller d'une fleur, d'un sourire, d'une belle couleur, d'une bonne pluie,

3. faire un peu d'activité physique, pour relancer la production d'endorphine,

4. faire une sieste, car la fatigue souvent attriste,

5. chanter ou rire,

6. faire du yoga, de la relaxation, prier, méditer, réciter un mantra,

7. ou encore accepter de compatir, même anonymement et secrètement au fond de son cœur, à l'humaine détresse que partout on peut rencontrer et dont nous sommes tous nativement solidaires,

8. faire l'aveu de cette tristesse à un ami véritable, le simple fait de la dire pouvant l'éradiquer,

9. se raconter à soi-même une histoire drôle, appeler un ami qui pourra vous en conter une,

10. se souvenir d'un événement heureux, d'un de ces fugaces instants de plénitude…

Qu'importe la méthode, il est seulement nécessaire de bien regarder en face l'assaut de cette triste pensée négative et d'y résister franchement. Le pire serait de s'y complaire et donc d'y céder ou encore d'essayer de pratiquer l'évitement, recherchant dans l'alcool ou d'autres substances, l'apaisement momentané de cette tristesse sans cause et donc illusoire. Nous pouvons tous décider de « rire avant d'être heureux, de peur de mourir sans avoir ri[1] ». Et « ce n'est pas parce qu'on est heureux que l'on rit, mais bien parce que nous rions que nous serons heureux[2] ».

---

1. Jean de la Bruyère (1645-1696) dans *Les Caractères* (1688). Moraliste français.
2. Voir http://www.clubderirequebec.com/bienfaits_attitude. html

Un exercice sous forme de questions, à pratiquer aussi souvent que possible : combien de fois ai-je ri aujourd'hui, in petto ou aux éclats ? Ai-je fais rire ou ai-je amusé ?

Proposition n° 4 : « Jurassik management »

Parce que c'est aussi dans notre nature, nous pouvons tous devenir, même à notre corps défendant, un prédateur de l'autre. Le désigner comme victime à nos appétits les plus variés. Un peu d'inattention ou un léger relâchement moral, un ressentiment ou une jalousie qu'on laisse prospérer dans l'ombre de notre inconscient et nous sommes en passe de devenir un enquiquineur, un harceleur, un prédateur…

Cette attitude se révèle très souvent dans « les bonnes raisons », d'apparences toujours généreuses et pédagogiques, que l'on va se servir à soi-même ou aux autres pour justifier dureté et brimades : « C'est pour son bien que je lui fais du mal… »

La première de ces justifications peut se masquer derrière une idée fausse, qu'une citation de Friedrich Wilhelm Nietzsche résume : « Tout ce qui ne me tue pas me rend plus fort[1]. » Il s'agit donc de proposer, m'a-t-on argumenté, une attitude courageuse, vaillante voire résiliente face à la non-réussite ou à l'échec. Un stage commando de trompe-la-mort, pour ensuite rebondir et repartir « plus fort. » Si vous le dites…

1. Friedrich Wilhelm Nietzsche (1844-1900). Dans *Le Crépuscule des idoles, Maximes et flèches*, Éd. Mercure de France, 1908. Philologue, philosophe et poète allemand, son influence a été et demeure majeure sur la philosophie, notamment dans la critique de la culture européenne. Il invente aussi le « surhomme », opposant la morale des faibles, qui s'exprimerait dans le ressentiment, et celle des forts, qui exalterait le désir de puissance, l'égoïsme, le plaisir et la fierté d'être soi, éventuellement jusqu'à la violence, tendant ainsi à spiritualiser et à moraliser l'animalité humaine. Nietzsche ne peut pas vraiment constituer une référence sérieuse en terme de management, de psychologie de groupe ou de motivation personnelle.

Pourrait être opposée à cette première affirmation catégorique de Nietzsche une autre de ses déclarations laconiques et lapidaires : « Le contraire de la vérité n'est pas le mensonge, c'est la certitude. » L'épreuve, qui en vérité ne me tue pas, ne me renforce certainement pas non plus…

Il est hélas exact que l'échec peut tuer. De malheureux exemples se sont multipliés récemment[1], regrettables symptômes de la fragilité psychologique croissante des salariés autant que de la pénibilité accrue des conditions effectives de travail. Cette pénibilité affecte les ouvriers autant que leurs managers. Il est vraiment absurde et révoltant qu'un salarié puisse attenter à sa vie, à cause de son travail et de l'exercice de son métier, imputant son suicide à des motifs professionnels.

La mort – même symbolique – *n'est pas une option managériale ! Ni l'usage de la force un principe du management ou encore la souffrance, une clé du succès.*

Penser – ou vouloir croire – qu'un mal objectif puisse concourir à la réalisation d'un bien hypothétique est une erreur lourde de conséquences graves :

1. Dramatiser les échecs qu'un jour ou l'autre nous devons tous affronter est inutile et dangereux. L'échec est une crise. Dont on peut se servir pour rejoindre le réel. Certainement pas un jeu idiot de

1. Un salarié se suicide en France chaque jour en en imputant la cause à son travail. Vingt-cinq se sont donné la mort chez France-Télécom, en 18 mois. L'ex-PDG de France-Télécom a été mis en examen le 4 juillet 2012, ainsi que le DRH du groupe. Deux inspecteurs du travail, fonctionnaires français, se sont suicidés en 2012, au motif explicite de leur charge de travail au sein de leur Ministère (selon la presse et les organisations syndicales).

« trompe-la-mort », auquel on se livrerait pour en réchapper fortifié.

2. L'expérience de l'épreuve « qui ne tue pas » n'est jamais anodine, ni indolore. J'ai rencontré beaucoup de managers « survivants » qui demeuraient durablement marqués et profondément affectés par l'épreuve traversée, devenus plus fragiles et plus vulnérables. Aucun ne se sentait plus fort…

3. Vouloir promouvoir la « force » participe du mythe du surhomme ou du super-héros avec des superpouvoirs. C'est infantile. Parle-t-on dans l'entreprise d'une compétition-prédation et d'une lutte pour la survie… ou veut-on promouvoir la vie d'équipe, animée d'une collaboration créatrice de valeur ajoutée, bénéfique à tous ?

Une incidente de cette idée toxique et désagréable est de permettre encore de concevoir l'entreprise comme l'arène d'un *nouveau darwinisme social*[1]. Qui, comme certaines pitoyables émissions télévisées, deviendrait le lieu d'une fatale et antihumaine logique d'exclusion : l'élimination d'un prétendu « maillon faible » du sein de « l'équipe » *par les membres de son groupe.*

---

1. Le darwinisme social est une doctrine politique apparue au XIXe siècle, qui postule que la lutte pour la vie entre les hommes est l'état naturel des relations sociales, fondées sur une sélection naturelle qui éliminerait les moins aptes et favoriserait la survie des plus aptes. Le philosophe et sociologue anglais Herbert Spencer affirmait que : « Toute protection artificielle des faibles est un handicap pour le groupe social auquel ils appartiennent, dans la mesure où cette protection a pour effet […] de le mettre en position d'infériorité face aux groupes sociaux rivaux. » Une bien eugéniste sociologie… Contre laquelle Charles Darwin s'éleva avec vigueur, stigmatisant la sociabilité et l'empathie comme principe de l'évolution humaine dans son livre : *La filiation de l'homme et la sélection liée au sexe*, publié en 1871.

L'exemple est désastreux : cette fausse « sélection naturelle » est un regrettable contre-sens social. Rapporté à l'entreprise, ces prétendus meilleurs « collaborateurs » ne sont en fait que des prédateurs, parmi les plus nocifs, et constituent très précisément l'inverse de *collaborateurs*.

Ces prédateurs ne savent pas partager leurs connaissances, leurs efforts ni leurs travaux. Ils n'ont aucune capacité à concevoir ni à accepter la création de valeur ajoutée née d'une collaboration véritable. Ils sont aisément identifiables : leur réussite se fait sans les autres, à leurs dépends le plus souvent, même s'ils prétendent le contraire. Ils sont toujours seuls et s'ils s'associent parfois entre eux, c'est pour évincer un autre[1].

Pour un prédateur, l'entreprise constitue d'abord un terrain de chasse, certainement pas une communauté socialement utile. L'autre n'existe que pour en abuser ; le client n'est qu'une « vache à lait » à traire autant que possible et le fournisseur, un « pigeon à plumer ». L'autre encore, par sa différence, est l'ennemi naturel du prédateur.

La « valeur ajoutée » de ce faux collaborateur est intrinsèquement et définitivement négative.

Plus encore, en acceptant de faire du mal aux autres, ou de laisser faire du mal aux autres, il se nuit d'abord à lui-même. Léonard de Vinci le stigmatisait

1. La comédie française *Le Placard*, 2001, met en scène, en second plan de l'histoire principale, l'association de deux cadres, membres d'un comité de direction, qui s'amusent au dépend d'un troisième, leur collègue des Ressources Humaines, lequel en fait indirectement une dépression. C'est humoristique, mais cependant assez réaliste hélas…

dans une sentence laconique : « Qui nuit aux autres ne se préserve pas lui-même[1]. »

Je vous propose d'opposer quotidiennement à tous ces maux qu'on peut faire subir aux autres, cette phrase, attribuée à Gandhi : « Toi et moi ne sommes qu'un : je ne peux te faire du mal sans me blesser moi-même. »

1. Léonard de Vinci, Manuscrits de la Bibliothèque de l'Institut de France, *M. 4v.*

Proposition n° 5 : « Un impératif catégorique[1], l'éthique de réciprocité[2] ou la golden rule[3] »

Il existe une sagesse commune et universellement partagée, présente dans toutes les cultures, dans toutes les philosophies et les religions, une pensée qui émerge et qui s'impose dans les réflexions et les pratiques sociales. Elle se résume dans cette phrase comme dans le tableau[4] joint : « Ce que tu redoutes pour toi-même, ne le fais pas à autrui ; ce que tu désires qu'il te soit fait, fais-le toi-même pour les autres. »

Philosophie Religion	Principe	Source
Boud-dhisme	*« Ne blesse pas les autres d'une manière que tu trouverais toi-même blessante. »*	Udana-Varga 5:8 environ -500

1. L'impératif catégorique d'Emmanuel Kant (1724-1804), philosophe allemand, est un concept de philosophie morale énoncé en 1785 dans son ouvrage : *Fondation de la métaphysique des mœurs,* trad. Alain Renaut, Éd. GF Flammarion, Paris, 1999.
2. Origène (185-253) considère cette éthique de réciprocité comme une loi naturelle, reprise par beaucoup, notamment par Jean Chrysostome (344-407) ou Augustin d'Hippone (354-430), qui va plus loin avec son fameux : *Aime et fais ce que tu veux*. Luther (1483-1546) reprendra intégralement cette doctrine.
3. La « *Golden Rule* » est formulée en 1615, par Thomas Jackson, théologien et prédicateur anglican, puis reprise en 1671, par Benjamin Camfield, dans son livre : *A Theological Discourse of Angels, by Benjamin Camfield, Rector of Aylston near Leicester*, puis finalement par Hans Reiner (1896-1991) un philosophe allemand.
4. D'après : http://fr.wikipedia.org/wiki/éthique_de_réciprocité

Christianisme	*« Tu aimeras ton prochain comme toi-même » ; « Toutes les choses donc que vous voulez que les hommes vous fassent, faites-les-leur, vous aussi, de même ; car c'est là la loi et les prophètes. »*	Jésus de Nazareth environ -5 à 32 Mt 22, 36-40 ; Mt 7, 12 Mt 22, 39 et Lc 6, 31 ; Lc 10,27
Confucianisme	*« Ce que tu ne souhaites pas pour toi, ne l'étends pas aux autres. »*	Confucius environ -551 à -479
Hindouisme	*« Ceci est la somme du devoir ; ne fais pas aux autres ce que tu ne voudrais pas qu'ils te fassent. »*	Mahabharata 5:15:17 environ -500
Islam	*« Aucun d'entre vous ne croit vraiment tant qu'il n'aime pas pour son frère ce qu'il aime pour lui-même. »*	Mahomet (570 – 632) Hadith13 de al-Nawawi.
Judaïsme	*« Tu ne te vengeras pas, ou tu ne porteras aucun grief contre les enfants de ton peuple, tu aimeras ton prochain comme toi-même »*	Torah environ -1280 à -650 Lévitique 19, 18
Judaïsme	*« Ce que tu ne voudrais pas que l'on te fît, ne l'inflige pas à autrui. C'est là toute la Torah, le reste n'est que commentaire. Maintenant, va et étudie. »*	Talmud de Babylone traité Shabbat 31a

Taoïsme	*« Regarde le gain de ton voisin comme ton propre gain, et la perte de ton voisin comme ta propre perte » ; « Le sage n'a pas d'intérêt propre mais prend les intérêts de son peuple comme les siens. Il est bon avec le bon ; il est également bon avec le méchant, car la vertu est bonne. Il est croyant avec le croyant ; il est aussi croyant avec l'incroyant, car la vertu est croyante. »*	Dao De Jing environ -600 Chapitre 49
Zoroastrisme	*« La nature est bonne seulement quand elle ne fait pas aux autres quoi que ce soit qui n'est pas bon pour soi-même. »*	Dadistan-i-Dinik 94 : 5 environ -700

Si ce soir par exemple, je fais un bilan : de qui me suis-je laisser aller aujourd'hui à faire, dire ou penser du mal ? À qui ai-je fait ce que je ne voudrais pas qu'il me fasse ? Pourquoi ? Comment puis-je réparer ce mal désormais, puis l'éviter à l'avenir ? À qui enfin ai-je fait le bien que j'aimerais qu'on me fasse ?

Proposition n° 6 : « La gratitude ! »

L'expérience le démontre : il existe une autostimulation émotionnelle qui allège efficacement tous nos tourments intimes ou relationnels. Elle mène tranquillement et régulièrement au succès. L'exercice constant d'un seul petit « muscle émotionnel » suffit.

Cette pratique est accessible à tous, quelques soient les handicaps – réels ou supposés – de départ. Elle demande seulement d'être à peu près éveillé, c'est-à-dire désireux d'exercer une vigilance active et immédiate sur soi-même.

Cette bénéfique émotion stimulable et auto-prescriptible est *la gratitude*.

Considérer ma vie sous l'angle conscient de la gratitude constitue tout d'abord un profitable retour au réel. Qu'y a-t-il en effet dans ma vie que je mérite vraiment ? Qu'ai-je que je n'aie d'abord reçu ? Ma vie biologique et affective ? De mes parents. Mon peu d'instruction ? De mes professeurs. Beaucoup d'amour ? De mes amis, de mon conjoint et de mes enfants…

Je peux même être plein de gratitude pour ce qu'il m'a été donné de… donner ! Ce bien que j'ai résolument fait à mes enfants, à cette stagiaire ou à ce collaborateur, c'est en quelque sorte un bien que je me suis fait à moi-même, renforçant positivement notre relation.

M'exercer à la gratitude permet encore de jouir sans réserve des fruits de mes succès, comme de mettre mes échecs en une perspective relative. Par contraste en effet, ces derniers peuvent m'apprendre beaucoup, si j'évite de me laisser aller aux émotions

négatives, qui me rendront amer, dur, découragé ou en colère…

Plus j'entraîne un muscle, plus il devient fort et résistant, un bon et loyal serviteur de mes décisions. Il en est de même pour l'émotion de la gratitude : plus on la stimule – à bon escient et sans affectation ni sensiblerie –, plus notre émotivité sera maîtrisée, positive, calme, simple et efficacement disponible.

Il s'agit en quelque sorte d'une libre, volontaire et positive re-programmation de notre intelligence émotionnelle.

En éloignant peu à peu les émotions négatives et nous libérant de leurs influences néfastes ou destructrices, la gratitude potentialise en nous les émotions positives que tous, tout autour de nous, vont percevoir et positivement ressentir. C'est bon pour nous et pour eux aussi. Notre entourage, nos rencontres nous deviennent reconnaissants de cette gratitude intérieure, source cachée mais abondante d'émotions positives qu'ils ressentent par osmose.

Plus nous pratiquerons régulièrement cet exercice de « gratitude intérieure », plus ses effets seront efficaces et permanents. Nos relations aux autres en seront simplifiées, nos entreprises plus simples et plus heureuses.

Vous ne le croyez pas ?

Essayez donc sérieusement cette gymnastique émotionnelle pendant un mois.

Vos résultats vous surprendront.

Proposition n° 7 : « Le oui est non-négociable »

Le mathématicien Pythagore[1] est peut-être le plus ancien des coachs pour manager, lorsqu'il déclare : « Les *deux mots* les *plus* brefs et les *plus* anciens, le *oui* et le *non*, *sont* ceux *qui exigent le plus* de réflexion. »

Il n'est pas facile en effet de dire *non* sans raideur ni sans blesser, sans démotiver ou encore saper l'initiative. Et dire *oui* engage pleinement, définitivement. Il faut donc être très prudent dans nos assentiments comme dans nos refus, lors de nos déclarations négatives ou positives, afin de préserver une pleine et efficace autorité.

Les manœuvres dilatoires : *nous verrons… plus tard…* sont pires encore, donnant l'inconfort d'une indécision, là où l'action requière précisément une décision de l'autorité.

Dans les faits, il peut y avoir beaucoup de faux *oui* :

1. Un *oui, je sais* qui peut vouloir dire : *je n'ai pas besoin de votre avis, je sais déjà, je connais tout…* Et éradiquer ainsi une éventuelle collaboration, une possible créativité…

2. Le *oui, mais* est en réalité un *non* qui se masque, qui se cherche des prétextes, qui refuse d'exprimer ses objections réelles ni ne veut dire clairement son désaccord.

1. Pythagore (moitié du VI^e^ à -500) est un philosophe et un mathématicien grec, né dans l'île de Samos. Il s'installe en 529 à Crotone et y fonde une école de mathématique et de philosophie. Il est célèbre pour sa démonstration d'une relation dans le triangle rectangle, son fameux théorème : le carré de l'hypoténuse est égale à la somme des carrés des côtés de l'angle droit.

3. Le *oui, tout à fait* qui renforce presque agressivement une seule option et exclut d'envisager toute autre possibilité.

Un *oui* se doit d'être ouvert, franc et massif, entier et sans arrière-pensée, pour exprimer sa réalité : un engagement sans réserve.

Ainsi en est-il de tout oui, et a fortiori, du oui d'un manager qui veut atteindre son objectif managérial.

Paradoxalement, ***le non est non-symétrique du oui***. Réfléchissez-y un peu.

Il peut cependant être d'un excellent usage de management.

1. Dire : *non, Je ne sais pas…* a une valeur efficace dans la création d'une culture organisationnelle participative au sein d'une équipe, lorsqu'il est une invitation à la collaboration et signifie : *et vous que savez-vous ? Qu'en pensez-vous ?*

2. Le *non* a un attribut unique, à l'inverse du *oui : il demeure négociable !* Et donc laisse malgré tout une porte ouverte…

3. Opposer un refus, dire *non* et revenir ensuite publiquement sur sa décision est faire preuve d'intelligence, de courage et d'honnêteté, de pragmatisme, d'humilité et d'humanité. À l'inverse, se dédire d'un *oui* obère gravement la confiance…

Apprenez, si vous le voulez, à qualifier vous-même vos *oui* et vos *non* quotidiens. C'est un exercice aussi amusant qu'instructif…

Proposition n° 8 : « Le retour du gentil[1] »

Faut-il, lorsqu'on est manager ou parce qu'on le devient, cesser d'être gentil ? La gentillesse constitue-t-elle une faiblesse et le management exige-t-il une rude fermeté, de la raideur voire de la dureté ? Les vrais gentils, les trop gentils, peuvent-ils réussir en management et atteindre leurs objectifs, entraînant leur équipe ?

L'adjectif gentil vient du latin *« gentilis »* dérivé de *« gens »* et signifiant la « race, tribu, nation, famille ». Le nom quant à lui provient du latin ecclésiastique *« gentiles »* désignant « les barbares, les païens », (calquant le grec *« ta ethnê »* « les peuples, les nations », pluriel de *« ethnos »* « nation, tribu, famille »). C'est dans la Bible qu'il prend ce sens spécifique et collectif de « non-juifs » par rapport au « peuple juif », qui se proclame élu de son dieu.

Plus tardivement, être gentil signifiera être « *noble par ses sentiments et son comportement* » ou encore « *agréable à regarder, gracieux*[2] ». Dans la langue courante, la gentillesse désigne l'affabilité, la prévenance, la délicatesse de sentiment, l'altruisme et le soin de l'autre, l'humaine compréhension voire la compassion.

---

1. Voir le livre de Jacques Lecomte : *La bonté humaine. Altruisme, empathie, générosité,* Éd. Odile Jacob, 2012. Docteur en psychologie, chargé de cours à l'Université Paris Ouest-Nanterre, La Défense (sciences de l'éducation), Jacques Lecomte est le président de l'association française et francophone de psychologie positive.

2. Voir : *Trésor de la Langue Française (TLF)*, le dictionnaire de la langue française publié en 17 tomes, entre 1971 et 1994. http://atilf.atilf.fr/dendien/scripts/tlfiv4/showps.exe?p=combi.htm;java=no.

Parfois raillée comme une trop grande simplicité, voire même confondue avec la naïveté, la gentillesse n'a rien à voir non plus avec le laxisme, la faiblesse ou la lâcheté. Il faut à l'inverse un solide courage pour rester gentil lors d'affrontements, de confrontations ou de revers.

La gentillesse constitue en elle-même une prédisposition à l'écoute profonde et bienveillante, donc à l'empathie véritable. Elle oriente naturellement vers l'autre, s'attachant à son épanouissement et à sa réussite. Elle est anti-conflictuelle et positive par essence. C'est en cela qu'elle constitue une utile « ressource » pour être ou pour devenir un manager motivant. Plusieurs études récentes[1] convergent, montrant que la gentillesse en management donne d'aussi bons, voire de biens meilleurs résultats que la « main de fer » d'un manager despotique. Il y est établi qu'elle :

1. favorise la motivation (une parodie de gentillesse, masquant un authentique laxisme ou de la lâcheté, demeure quant à elle très démotivante) ;

2. est fédératrice, favorisant la confiance et une ambiance positive au sein d'une équipe ;

3. fidélise, attire les personnes et potentialise leurs capacités ;

4. efface un grand nombre de résistances au changement et de réticences face aux difficultés, qu'un manager « dur » suscite et renforce par son comportement ;

5. est une valeur authentique : un manager naturellement bienveillant est cohérent en restant gentil,

1. Notamment depuis la publication de *Leading With Kindness : How Good People Consistently Get Superior Results* de William F. Baker & Michael O'Malley, Éd. Amacom, 2008.

s'épargnant les inutiles dépenses d'énergie négative, notamment celles d'une posture de « dur à cuire ». Il dispose de plus d'énergie utile et mobilisable pour être ferme, lorsque c'est nécessaire.

Quelques réflexions à mener pour vous-même :

1. Quels sont les freins à ma gentillesse au travail ? Pourquoi ?

2. Quelles sont les conséquences de ma gentillesse, sur mon équipe et sa productivité, sur mon autorité, sur nos objectifs (délais, qualité…) ?

3. Comment puis-je m'améliorer en conciliant concrètement la gentillesse quotidienne et une ferme exigence d'excellence ?

Proposition n° 9 : « Ré-apprendre à lire »

Nombre de magnats des affaires sont ou ont été des lecteurs avides. Selon le *New York Times*[1], Steve Jobs avait « un inépuisable intérêt » à la lecture de l'œuvre de William Blake ; Phil Knight, le fondateur de Nike, révère si fort sa bibliothèque qu'il demande à ses rares visiteurs d'enlever leurs souliers avant d'y pénétrer… Et on pourrait citer les noms de grands leaders qui furent des lecteurs avides ou des auteurs talentueux (c'est le prix Nobel de la Littérature que reçut Sir Winston Churchill[2], pas celui de la Paix…).

Les bénéfices de la lecture pour un manager ou pour un leader sont vastes. L'évidence suggère que lire peut améliorer l'intelligence, susciter l'innovation et développer la perspicacité. La lecture rend plus intelligent parce qu'elle développe d'abord un vocabulaire plus riche, des connaissances plus nombreuses ou qu'elle permet d'approfondir des compétences.

Elle stimule aussi la créativité, permettant des « sauts sémantiques et/ou épistémologiques » qui donnent aux lecteurs de trouver dans d'autres domaines que le management, comme la sociologie, les sciences physiques, la psychologie, l'art ou le sport encore, des idées

1. New York Times, November 29, 2011. Voir aussi l'ouvrage collectif sous la direction de John Coleman : *Passion and Purpose : Stories from the Best and Brightest Young Business Leaders,* Éd. Havard Business School, 2012.

2. Le prix Nobel de Littérature 1953 fut attribué à l'Honorable Sir Winston Leonard Spencer Churchill (1874-1965), pour la biographie de son père, Lord Randolph Churchill, « une magistrale description historique autant qu'un brillant exposé défendant les plus hautes valeurs humaines… » (Discours de remise du Prix).

nouvelles. Mettre en œuvre ces idées devient souvent un avantage concurrentiel et permet de prospérer.

La lecture encore peut améliorer nos relations aux autres : augmentant notre intelligence verbale et notre vocabulaire, elle confère une expression plus claire, plus simple et plus précise.

Mais surtout, selon des recherches effectuées par l'Université du Sussex[1], la lecture diminue instantanément le stress de 68 % (contre 61 % pour l'écoute de la musique, 54 % en faisant une pause pour boire une boisson chaude et 42 % en faisant une promenade)[2].

Ce retour au calme s'effectue après seulement 6 minutes d'une lecture silencieuse. La pression artérielle décroît ainsi que le rythme cardiaque, les muscles se relâchent…

Les psychologues expliquent que l'esprit humain, en se concentrant pleinement pour la lecture, inhibe toute autre distraction, élimine les tensions parasites et met le corps au repos. Une évasion dans le monde littéraire est donc le meilleur antistress naturel, rétablissant en peu de temps l'harmonie intérieure.

Le docteur Lewis, qui a conduit ce test, expose : « La perte de vous-même dans un livre est la relaxation suprême. Ceci est particulièrement intense dans les temps économiques incertains où nous souhaitons

1. Travaux dirigés par le docteur David Lewis, neuropsychologue cognitif. Ces recherches ont été effectuées sur un groupe de volontaires par le groupe Mindlab International, à l'Université du Sussex. Voir *The Telegraph* du 30 mars 2009. Voir aussi l'article de Anne E. Cunningham and Keith E. Stanovitch : «What Reading Does for the Mind », *Journal of Direct Instruction,* Vol. 1, No. 2, pp. 137-149, Éd. American Educator, Berkeley, 2001

2. Les jeux vidéos n'ont réduit le stress moyen des cobayes que de 21 %, maintenant un rythme cardiaque très élevé.

tous une certaine quantité d'évasion de la réalité. Le sujet du livre que vous lisez est sans importance : en vous perdant dans un livre d'action captivant, vous pouvez échapper aux soucis, aux tensions du monde quotidien et passer quelque temps à explorer l'imaginaire de l'auteur. C'est plus qu'une simple distraction, mais bien un engagement actif de l'imagination, où les mots de la page imprimée stimulent votre créativité et procurent un bénéfique état modifié de conscience. »

En synthèse, une vie littéraire active et régulière peut donc nous rendre professionnellement plus efficace et plus inventif, tout en nous gardant détendus, plein d'une énergie préservée et en meilleure santé.

Et vous ? À part ce petit livre, lisez-vous assez ?

Proposition n° 10 : « Vérité, mensonges et parano… »

Le nier serait déjà un mensonge, car tous, nous mentons. Avec plus ou moins l'intention de le faire.

Certains mensonges permettent d'esquiver une trop indélicate indiscrétion. Les Suisses l'expriment plaisamment : « Si tu ne veux pas qu'on te mente, ne pose pas de question ! »

D'autres mensonges sont pour flatter, un temps. Mais « les agréables mensonges, une fois semés, poussent en orties[1] ».

D'autres enfin se font pour se tirer d'embarras et gagner du temps, notamment au travail. Il n'est pas toujours simple de dire calmement, notamment lors de réunions parfois difficiles : *je ne sais pas, je ne comprends pas, je ne peux pas le faire*… J'ai beaucoup connu de mensonges dans le monde du travail salarié. Des collègues aux clients, des fournisseurs aux « patrons »…

Je me souviens des délices de ce syllogisme faux, lorsque j'apprenais la civilisation grecque : « Minos dit : les Crétois sont menteurs. Or Minos est crétois. Donc Minos ment en disant que les Crétois sont menteurs. Donc les Crétois ne sont pas menteurs. Donc Minos ne ment pas en disant que les Crétois sont menteurs. Donc les Crétois sont menteurs[2]… »

---

1. Henri-François-Alphonse Esquiros (1814-1876), écrivain romantique et politicien français. *L'esprit des Anglais,* 1856.

2. Le paradoxe du menteur est un dérivé du paradoxe du Crétois, aussi appelé paradoxe d'Epiménide. Originaire de Knossos en crête, poète et chaman, il a longtemps été considéré comme un personnage mythique. Le paradoxe qui porte son nom aurait été inventé par un adversaire d'Aristote, Eubulide de Milet. Sous sa forme la plus concise, il s'énonce ainsi : *« un homme déclare : Je mens. Si c'est vrai, c'est faux. Si c'est faux, c'est vrai. »*

Le mensonge cependant est absolument terrible, en ce sens qu'il ne reste jamais longtemps seul et unique : le premier que nous lâchons nous contraint ensuite à le reproduire, puis à commettre une longue suite d'autres mensonges, jusqu'à l'absurde. Parce qu'il nous contraint à le reproduire… ou à se désavouer, *le mensonge est déshumanisant*. Alors que la vérité, même partielle, libère et simplifie.

Même initialement anodin et involontaire, le mensonge nous enferme en nous-même. Il détruit la confiance en soi et celle des autres, expose à l'humiliation, attriste enfin.

Tous, pourtant, nous avons autour de nous des gens assez étonnants et discrets, auxquels nous ne mentons pas. Tout se passe comme si leur attitude induisait spontanément la franchise. Les observant, j'ai pu identifier certaines de leurs attitudes et je m'en inspire chaque jour autant que je peux.

1. Authentique : est authentique celui qui fait ce qu'il dit et qui dit ce qu'il fait, calmement et sans affectation ;

2. Simple : présent et discret, n'attendant pas d'explication ni de justification ;

3. Patient : jamais ne manifeste d'exaspération ni la moindre attente impatiente ; plus encore : malgré la masse de travail qu'il effectue, toujours disponible et accueillant ;

4. Bienveillant : jamais aucun propos malveillant, aucune phrase négative… et bien sûr, pas de jugement. Mais une aide toujours disponible, celle d'un conseil au moins…

Il y a une grande sagesse chez ces managers-là, autant qu'une réelle liberté intérieure : je suis bien

persuadé qu'elles proviennent toutes les deux d'une vigilance intérieure sans faille.

Peut-être aussi d'une profonde « humilité », au sens d'humanité terrestre et bien terreuse, qui évite de devenir la victime de nos travers égocentriques, des représentations de ce que nous voudrions être et que nous ne sommes pas encore, de nos jugements, de nos « croyances » et finalement de nos peurs inconscientes (la mort, la solitude, l'absurde, l'autre).

Pour ***redevenir libre***, je propose un petit exercice assez radical, très efficace, moins rude qu'il n'y paraît a priori : dès qu'en effet je me laisse aller à un de ces petits mensonges domestiques ou professionnels, avouer simplement, en privé, l'idiotie de ce qui m'est involontairement sorti de la bouche…

Reconnaître ses mensonges, petits ou grands, demande un authentique courage, qui humanise.

Proposition n° 11 : « Le moi est… aimable »

« Si le moi est haïssable, aimer son prochain comme soi-même devient une atroce ironie[1]. »

Oui, une bien étrange ironie, mais une réalité psychologique cependant : je ne peux aimer l'autre, c'est-à-dire entrer en relation positive avec lui – et lui vouloir un bien qu'il comprendra immédiatement autant qu'il le recevra favorablement – si, et seulement si, je l'aime un peu. Et donc si je m'aime assez pour cela !

Il ne s'agit pas ici du sentiment amoureux ni de la passion, mais de cette résolution volontaire de coopérer résolument au bien de l'autre. Parce que le bien de l'autre, par réciprocité, peut contribuer au mien.

Vouloir aimer ses collaborateurs est certes assez anticonformiste. Il faut éviter de le dire.

Mais il ne s'agit pourtant pas d'une question de choix : l'indifférence numérique, une insensibilité robotique n'existent tout simplement pas entre êtres humains.

Il n'y a pas d'alternative et il faut donc choisir entre une relation positive ou son inverse. Entre vouloir une relation fondée sur une volonté d'amitié, ou alors accepter de devenir victime de l'hostilité, la sienne propre, au fond de soi ; celle de l'autre, qu'il va me communiquer, même inconsciemment.

Fut-ce passivement, mes dispositions intérieures volontaires déterminent toutes mes attitudes, l'essentiel de ma communication (non-verbale) et donc

1. Paul Valéry dans « Tel Quel ». *Œuvres* II, Bibliothèque de la Pléiade, Éd. NRF Gallimard, 1960.

mon ***induction émotive*** vis-à-vis des autres en général, de mes collaborateurs en particulier.

« Seul l'amour peut garder quelqu'un vivant » aimait à dire Oscar Wilde. Il en est de même pour toute relation avec les autres : il y faut une certaine dose d'amour pour qu'elle existe et demeure positive. Un amour de soi équilibré et un juste amour de l'autre permettent de construire des relations bénéfiques et pérennes.

Et lorsque nous devons affronter des rebuffades, n'oublions jamais que : « Personne n'est capable de nous contrarier sans notre consentement[1]. »

1. Anna Eleanor Roosevelt (1884-1962) est une nièce de Théodore Roosevelt, qui épousa Franklin Delano Roosevelt (leurs familles partageaient un ancêtre commun d'origine hollandaise), devenant ainsi la Première Dame de 1933 à 1945. Féministe engagée, hostile au racisme, anti-catholique, elle participe activement à la création de l'ONU et entretint longuement une vive polémique – restée célèbre – avec le cardinal Francis Spellman.

Proposition n° 12 : « Faites-le simplement »

Quelles représentations vous viennent à l'esprit si vous pensez à cette qualification : celle de « mauvais patron » ?

L'exercice est important. Voyez-vous des gens empourprés de colères, insultant leurs subalternes en public ? Des esprits flagorneurs prenant crédit du travail des autres pour se faire valoir ? Des tyrans brutaux et égo-centrés, abusant de leur pouvoir pour abaisser leurs collaborateurs par des remarques humiliantes ?

N'importe lequel de ces comportements est en lui-même fatal au maintien de l'autorité d'un manager ou d'un leader. Des recherches menées aux USA suggèrent que ces actions offensantes d'un très mauvais patron représentent moins de 20 % des comportements qui définissent les pires managers[1].

Il semble qu'être un de ces mauvais managers consisterait, non pas dans les actes épouvantables auxquels ils pourraient se laisser aller, mais dans la carence des actions critiques qu'ils devraient entreprendre et dont ils s'abstiennent.

Sans ordre d'importance, les comportements suivants sont désignés comme stigmatisant un mauvais management :

1. L'échec à donner du souffle, à inspirer, par manque d'énergie et/ou d'enthousiasme.

1. Voir l'article : « Are You Sure You're Not a Bad Boss ? » de Jack Zenger et Joseph Folkman, publié dans la *Harvard Business Review* du 16 août 2012 et qui rapporte les résultats d'une étude portant sur 30 000 managers, évalués par la méthode dite du 360 °C, soit par environ 300 000 personnes : leurs pairs, leurs collaborateurs directs et leurs supérieurs. Jack Zenger et Joseph Folkman dirigent ensemble le cabinet de conseil en développement du leadership Zenger & Folkman.

2. L'acceptation de résultats médiocres en lieu et place d'une exigence d'excellence pour tous et pour soi-même, en commençant par une exemplarité personnelle.

3. Un manque de vision claire et l'absence de direction stimulante.

4. L'incapacité à collaborer et/ou à vivre l'esprit d'équipe : voir le travail comme une compétition ou une concurrence et ses collègues comme autant d'adversaires.

5. L'échec dans le fait de joindre le geste à la parole : manquer de faire ce qu'on dit et de dire ce qu'on fait.

6. L'incapacité de s'améliorer et à apprendre de ses erreurs, l'arrogance et la suffisance les menant à répéter les mêmes erreurs.

7. L'incapacité à changer ou à innover, à cause d'une résistance aux idées nouvelles.

8. L'échec à développer et à faire grandir les autres, à être des entraîneurs ou des mentors.

9. Des attitudes relationnelles déplacées : la grossièreté, le dénigrement ou la médisance, les cris comme les incivilités ruinant l'autorité et conduisant à l'échec.

10. L'expression de jugements erronés et/ou péremptoires.

S'autoriser à ne pas être celui qu'on doit être ou à ne pas faire ce que l'on doit constituent donc globalement la source de l'insatisfaction des collaborateurs.

Trois suggestions pour agir ou pour réagir :

1. Reprenez cette liste pour vous-même, chaque jour pendant une semaine, en évaluant les points sur lesquels vous pouvez vous améliorer. Puis prenez les décisions nécessaires pour le faire.

2. Soumettez les résultats de ce travail à un ou deux vrais amis, de ceux qui pourront vous dire la vérité, afin de vous aider loyalement dans cette démarche.

3. Changer, si nécessaire, quitte à recourir à l'assistance d'un coach.

Proposition n° 13 : « Le règne de l'incertitude »

Beaucoup d'erreurs de management proviennent d'une attitude intérieure angoissée, le plus souvent inconsciente. Tout se passe comme si nous aspirions à vivre exclusivement entourés de certitudes. Même illusoires, à condition qu'elles soient rassurantes…

S'agit-il de notre confort ? Sommes-nous seulement attirés par la sécurité de routines intangibles ? N'avons-nous comme horizon que le morne attrait de la répétition identique de jours semblables les uns aux autres ? Mais quelles sont donc nos craintes si contraignantes ?

Cette quête d'un univers plein de certitudes se débusque souvent par l'existence d'une surabondance : une surabondance de consignes, d'ordres et de contrordres, de précautions, de sollicitude ou d'avertissements, ou encore de reportings, de contrôles et/ou de réunions…

Ces excès sont nocifs et détruisent peu à peu toute autorité.

Manager est pourtant précisément l'attitude inverse de cette dommageable tendance : il s'agit bien *de vivre et de décider dans un monde fait d'incertitudes !*

Je vous propose de relever chaque occurrence de cette tendance, pendant toute une semaine au moins. Quand donc êtes-vous à la recherche de ces fausses certitudes sécuritaires, quitte à accepter de vous fourvoyer ?

Proposition n° 14 : « Mens sana in corpore sano[1]… »

À rencontrer tant de managers – candidats ou clients –, il me semble que le stress associé à l'exercice de leurs fonctions et de leurs responsabilités s'allégerait considérablement de la pratique d'une bonne discipline de vie, générant davantage d'aisance et de confort.

Il me semble nécessaire de rappeler ici quelques trucs pour veiller à sa bonne santé, que j'utilise moi-même.

Deux idées, en premier lieu :

1. Quoique j'en veuille ou que je fasse, mon corps est indissociable de ma personne entière, et cette contingence durera aussi longtemps que ma vie terrestre ;

2. Quoique j'en pense ou que je désire, mon corps possède une biologie propre, complexe et « souveraine », que je ne peux transgresser sans en pâtir ensuite très sérieusement.

En découle des principes utiles :

1. Dormir (et bien dormir), pratiquer la sieste si nécessaire, des micro-siestes ou des siestes plus paresseuses,

1. Extraite de la dixième *Satire* du poète romain Juvénal (45-128), cette citation se traduit ainsi : « Un esprit sain dans un corps sain. » La citation intégrale est « *Orandum est, ut sit mens sana in corpore sano* », ce qui veut dire : « Il faut prier afin d'obtenir un esprit sain dans un corps sain. » L'intention du poète semblerait de dire que l'homme sage doit *demander* la santé de l'âme autant que celle du corps.

2. Se souvenir du rythme biologique des saisons : l'hiver est pour le repos du corps et l'été pour son activité intense[1] !

3. Travailler tôt le matin, lorsque l'esprit est frais et finir le soir pareillement, afin de conserver une vie sociale et affective *équilibrante*[2],

4. Veiller à son hygiène alimentaire, éviter les régimes mais voir un nutritionniste pour connaître la nature de ses besoins spécifiques,

5. Boire beaucoup d'eau,

6. Pratiquer une activité physique quotidienne et faire un sport modéré au moins 3 fois par semaine (au minimum 150 minutes par semaine) ce qui élimine les angoisses et les pensées négatives, toute en générant de bienfaisantes endorphines[3],

7. Éviter – au moins pendant la semaine de travail – tous les excitants (sucre, café et thé, alcool, cigarettes, drogues…) qui dynamisent un court moment et qui stimulent passagèrement l'émotivité, mais qui en dérèglent profondément et à long terme

1. Notre XX^e siècle triomphant a inventé un cycle anti-naturel : nous travaillons l'hiver et nous nous reposons l'été. Nos « vacances » d'été furent à l'origine instituées dans une civilisation essentiellement rurale pour permettre aux enfants d'aider leurs parents lors des gros travaux des moissons, des récoltes et des vendanges… Sommes-nous encore vraiment dans une civilisation agricole ?

2. Combien de cadres, en France très notablement, s'enferment dans des schémas de comportements épuisants : ils restent le soir au bureau jusqu'au milieu de la nuit – pour montrer leur valeur ajoutée et leur engagement ? – mais ne recommencent à travailler effectivement le lendemain qu'après 10 heures, après plusieurs cafés et une promenade dans les bureaux…

3. Les endorphines (de endogène et de morphine) sont naturellement secrétées par l'hypophyse et l'hypothalamus lors d'activités physiques intenses. Elles ressemblent aux dérivés d'opium par leur capacité anti-douleur et la sensation de bien-être qu'elles procurent.

le fonctionnement. Si on n'y veille pas attentivement, la dé-sociabilisation est en marche avec ses conséquences graves.

Devenir durablement ménager de ses ressources

« Il faut, autant qu'on peut, obliger tout le monde : on a souvent besoin d'un plus petit que soi[1]. »

1. Jean de La Fontaine, dans la fable « Le lion et le rat ».

Proposition n° 15 : « Mes salariés sont mes clients »

Croyez-vous qu'il vous soit possible de penser à vos salariés comme étant vos clients[1] ?

Les considérez-vous chaque jour comme ***des clients internes*** qui méritent de recevoir de vous votre meilleur management, de sorte qu'être managés par vous soit l'expérience salariale la plus positive qu'ils puissent avoir ?

En effet, de même qu'un client satisfait revient fidèlement et amène avec lui d'autres clients, un salarié satisfait demeure engagé et ne change pas d'employeur, diffuse une image positive à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise, entreprend encore d'attirer pour les recruter d'éventuels futurs bons collaborateurs.

L'anecdote est vraie : alors que les cadres supérieurs de Starbucks visitaient leurs établissements, ils ont observé que de très bons employés perdaient leur habituelle aisance face aux clients agités. Au lieu de les blâmer, ils ont développé un nouvel outil pédagogique, afin de leur apprendre à éliminer le stress induit par ces situations. Ces cadres dirigeants de Starbucks ont pris soin de leurs salariés, refusant de les laisser malheureux dans une pénible situation. La réussite de Starbucks peut laisser penser que c'est un exemple à suivre… « Si vous vous comportez comme Starbucks » commente Noëlle

1. Dans les deux cas, c'est leur travail qui crée votre salaire...

C. Nelson[1], « vous mettrez la compassion en premier. Et les profits suivront. »

L'entreprise certes n'est pas une utopie ni une organisation parfaite, elle est cependant sans cesse perfectible. Savons-nous traiter nos employés comme nous voulons qu'ils traitent nos clients ? Savons-nous écouter vraiment leurs besoins, leurs difficultés et leurs frustrations ? Voulons-nous vraiment les aider, leur proposer la meilleure solution, le meilleur service, la meilleure prestation managériale ?

Ou bien, nous laissons-nous aller à penser, par paresse morale, *« qu'il y a en vingt autres qui attendent à la porte »*. C'est vrai que d'autres attendent. Mais les recruter et les former, les intégrer et les retenir enfin, coûte infiniment plus de temps, d'argent et d'énergie que de garder, d'écouter et de faire grandir ceux qui sont déjà là !

Favorisez donc le bien-être de chacun de vos collaborateurs : *« A-t-il le niveau nécessaire et suffisant de sécurité psychologique et affective pour mobiliser toute son énergie et faire son travail le mieux possible ? Quelles sont les pollutions qui le préoccupent : ses frustrations, ses manques, ses non-dits, ses éventuels ressentiments ? »*

Méconnaître les difficultés réelles d'un collaborateur est s'exposer à de graves échecs managériaux : il n'existe pas de frontière étanche entre la vie privée

1. Dans *Make More Money by Making Your employees Happy,* de Noelle C. Nelson, Kindle Edition, 2012. Noelle C. Nelson multiplie les exemples probants, chez Southwest Airlines, Alcoa, Costco… Née à Manhattan d'une mère française et d'un père américain, Noelle C. Nelson est diplômée de psychologie clinique à l'Université Internationale des États-Unis (M.A., doctorat.), de sociologie à l'Université de la Californie à Los Angeles (B. A) ainsi qu'à la Sorbonne, à Paris (Maîtrise, Doctorat 3e Cycle).

et professionnelle. Pas plus qu'il n'existerait deux personnes en une seule : un collaborateur, votre insensible instrument cinq jours par semaine, et une personne privée, émotive, le reste de son temps…

Regardez et traitez donc vos collaborateurs comme des clients ayant des besoins et des attentes, des questions et des objections ! Adopter avec eux un regard intérieur promoteur. Engagez-vous à les aider, à les comprendre et à leur permettre de s'exprimer et de s'améliorer.

Parions que si vous adoptez résolument cette attitude intérieure, vous changerez rapidement et ils changeront radicalement ! En mieux, pour chacun de vous.

Les résultats positifs suivront et ils vous surprendront.

Proposition n° 16 : « Vaincre ses peurs »

Tous, sans cesse et quotidiennement, nous devons affronter des craintes, des peurs et des angoisses qui nous assaillent ***sans cause réelle***.

Qu'un chien menace de me mordre, il est alors bon pour moi d'avoir immédiatement peur, afin que mon organisme réagisse et organise ma protection (production d'adrénaline, accélération cardiaque et ventilatoire, contraction musculaire…). Et je risque, s'il me mord effectivement, de devoir affronter à l'avenir cette peur acquise, même au contact du plus tranquille des toutous.

Cependant, il existe une autre forme de peur, celle de l'autre. Elle est essentiellement imaginaire et fondée dans notre mal-être congénital, quand bien même quand elle peut s'inscrire elle aussi dans l'expérience passée de relations difficiles ou conflictuelles.

Cette peur est projective et réflexive : l'autre va sentir ma peur et commencera à ressentir pour lui-même une forme de crainte. Laquelle en retour attisera la mienne. C'est un cercle vicieux, qui peut mener de la suspicion à la haine…

Nous n'avons donc guère le choix : soit céder à la peur et risquer de s'isoler en se laissant peu à peu envahir par ce funeste sentiment, soit l'identifier sans délai dès qu'elle commence et couper la tête instantanément à cette *hydre* malfaisante.

Dans l'impressionnante saga du *« Cycle de Dune »*, Frank Herbert[1] donne à une communauté de femmes de pouvoir, les Bene Gesserit, l'usage efficace d'une sorte de mantra contre la peur : « Je ne connaîtrai pas la peur car la peur tue l'esprit. La peur est la petite mort qui conduit à l'oblitération totale. J'affronterai ma peur. Je lui permettrai de passer sur moi, au travers de moi. Et lorsqu'elle sera passée, je tournerai mon œil intérieur sur son chemin. Et là où elle sera passée, il n'y aura plus rien. Rien que moi. »

Essayer cette « litanie contre la peur », c'est-à-dire in petto ou encore à haute voix, dès qu'elle apparaît et *dès qu'on se l'avoue loyalement à soi-même*, peut permettre de retrouver calme et lucidité et d'éviter surtout de projeter cette peur sur l'autre, suscitant la sienne en retour.

Il existe encore une autre peur, que j'ai souvent identifiée chez mes candidats et chez mes collaborateurs, qui, par une inhibition de toute confiance en soi, tétanise les capacités et leurs aptitudes : celle de ne pas réussir.

« La peur de l'échec enterre la réussite », écrit Robert Sabatier[2]. La projection imaginaire d'un éventuel futur échec, même relatif, peut en effet bloquer toute initiative, toute action, tout mouvement et

1. Frank Patrick Herbert (1920-1996) est un écrivain américain qui doit sa célébrité à la Saga de Dune. Le Bene Gesserit est une des factions importantes de l'Imperium dont le but est de créer au sein de l'humanité le kwisatz haderach, l'être suprême, par sélection génétique.

2. Robert Sabatier, *Le livre de la déraison souriante,* Éd. Albin Michel, 1991. Robert Sabatier (1923-2012) est un écrivain et un poète français, directeur littéraire d'éditions et membre de l'académie Goncourt.

nous retenir enfermé dans cette émotion douloureuse et négative qu'est la peur.

Il est sain de faire alors un très rapide retour au réel : toucher une pierre ou un arbre, laver sa voiture, caresser un animal, faire de la cuisine… Bref, il suffit de redonner une matière concrète, palpable et sensible à ses cinq sens, afin de réorganiser paisiblement ses émotions[1].

Apprendre pas à pas à faire taire ses peurs, à les dompter, est nécessaire pour apprendre à s'aimer soi-même, pour apprendre à accepter et à aimer l'autre.

Je vous propose de prendre une ou deux semaines pour identifier vos petites peurs quotidiennes, au travail comme à la maison. Les regarder en face suffit le plus souvent à les faire disparaître. En faire l'inventaire vous permettra de ne plus en être victime, à l'avenir.

1. Cette méthode est celle du docteur Roger Vittoz (1863-1925), médecin suisse et un des premiers psychosomaticiens, contemporain de Sigmund Freud. Albert Einstein disait : « Le Vittoz révolutionnera le monde. » Deux ouvrages ont fait connaître ses travaux : *Traitement des psychonévroses par la rééducation du contrôle cérébral*, 1911, rééd. DDB, 1999 ; et *Notes et pensées : Angoisse ou contrôle*, publication posthume en 1955, rééd. Pierre Téqui, 1992.

Proposition n° 17 : « L'image de soi, In & Out »

J'organise, lors de formations à la communication interpersonnelle, un petit exercice pour mettre en relief une réalité qui affecte un grand nombre d'entre nous : nous avons souvent une perception et une représentation de nous-même bien plus négatives que celles que les autres ont de nous !

Cette perception de soi-même, dégradée et dévalorisante, est à la source d'un phénomène psychologique douloureux et inefficace : *la sur-compensation*. D'après mes propres jugements durs ou erronés, me redoutant mal apprécié ou mal jugé par les autres, je vais en rajouter, afin de compenser cette image (image « inside » : moi seul la voit et la croit réelle) et me forger un personnage, que je veux aussi éloigné et différent que possible de mes – fausses – défaillances internes, de mes jugements intimes, négatifs et erronés.

Ce petit exercice préliminaire est très drôle, car il démontre avec facilité que les autres, dans leur très grande majorité, nous voient plus positivement et plus lucidement que nous-mêmes (image « outside », celle que les autres perçoivent).

Est-ce de l'indulgence, de la sagesse ou du réalisme ? Ou bien serais-je en vérité moins minable que ce que je crois percevoir de moi et que je méjuge ? Les autres seraient-ils moins impitoyables que je le suis avec moi-même ?

Il importe pour chacun de nous de se libérer de ces industries intérieures négatives et néfastes.

C'est ce qu'on pourrait appeler devenir ***simple***. L'étymologie de ce mot est belle et révélatrice :

« simplex » en latin veut dire « sans plis », sans froissure ni replis où se dissimuler ou encore cacher quelque chose…

Simple est exactement le contraire d'idiot, d'insuffisant ou de vulnérable : il veut dire lisse, solide et exposé. Sans dissimulation ni tromperie.

Une qualité managériale de leader, en quelque sorte.

Aussi, permettez-moi de vous proposer de vous simplifier, pendant le temps qu'il vous faudra pour le faire tranquillement.

Proposition n° 18 : « Les plus courtes sont les meilleures »

Les réunions sont comme les blagues !

Vous et moi, nous savons bien que le succès des réunions ne réside absolument pas dans leur trop longue durée.

Et pourtant, nous continuons de subir ou de faire subir de longues et parfois très mornes réunions hebdomadaires. Lorsqu'elles ne sont pas conflictuelles ou démotivantes.

Ce phénomène n'est pas neuf : Paul de Tarse[1], s'adressant au Ier siècle aux Grecs de Corinthe s'exclamait déjà : « Je ne vous félicite pas pour vos réunions : elles vous font plus de mal que de bien… »

Je crois que nous faisons le plus souvent un regrettable contresens : une réunion n'est pas premièrement faite pour partager de l'information, écouter des analyses, faire un reporting d'activité ou pour débattre : elle est ***essentiellement*** faite ***pour décider ensemble*** ! C'est son objectif principal.

Elle n'est pas non plus le lieu du règlement des conflits, ce qui doit se faire en dehors, de personne à personne, avec l'assistance éventuelle d'un arbitre ou d'un accompagnateur.

Une réunion donc, pour être utile et réussie, doit ***se préparer***.

---

1. Lettre aux Corinthiens (2, 17-26). Saul – ou Paul – de Tarse (8-67) est un juif croyant, érudit, zélé et opulent, de culture grecque et de citoyenneté romaine. Persécuteur des premiers chrétiens, il devint ensuite un actif propagandiste de cette religion. Le récit de ses aventures est extraordinaire (les Actes de Paul), autant que ses lettres (les Épîtres de Paul), d'un style vif et passionné, sont intenses. Il est considéré comme le premier penseur chrétien.

Nous le savons, nous le répétons, mais nous ne changeons pas. Quel manager publie son ordre du jour suffisamment en avance, en posant des questions ? En y déléguant analyses et présentations de synthèses ? Qui arrive à cette réunion – à l'heure – assez préparé, capable de présenter une thèse et son antithèse sereinement, pour les soumettre sans esprit de partie, au choix alors éclairé de ses collègues ?

Ma proposition consiste donc à mettre en œuvre efficacement cette discipline simple :

1. envoyer un ordre du jour à tous les participants d'une réunion avec un préavis minimum de 7 jours ;
2. demander un accusé de réception de cet ordre du jour ;
3. y préciser en premier objectif les points décisionnels (au maximum 5) et en déléguer la présentation de chacun à un des participants, recueillir son accord ;
4. énoncer les points non décisionnels, qu'on abordera s'il y a suffisamment de temps ;
5. désigner l'animateur de la réunion (il n'est pas nécessaire que le manager fasse tout…) qui s'engage à faire respecter l'agenda de la réunion, à éliminer tout conflit – en le revoyant à un autre lieu et un autre moment – et à surveiller le temps de parole de chacun ;
6. veiller à ce que chacun des participants s'exprime (quitte à interroger celui qui se tairait) ;
7. fixer un horaire limite qu'on ne dépasse pas, sachant qu'une heure est la limite maximale de notre humaine nature à conserver une attention productive ;

8. envoyer ensuite un très bref ***compte-rendu d'action*** (chaque action décidée est attribuée à un responsable et soumise à un délai).

Encore une fois : essayez, vous verrez !

Proposition n° 19 : « Il est interdit d'interdire »

Chaque jour depuis notre enfance, nous entendons formuler *ces obligations sans cause, impersonnelles mais contraignantes : « Il faut, tu dois… »* Et nous empruntons, nous aussi, ce chemin de contrainte pour nous-mêmes et avec les autres.

Ces verbes véhiculent *une projection* d'une volonté personnelle sur un autre, dont nous sommes tour à tour fauteur ou victime.

Envers un autre, ils constituent une prise de pouvoir – ou une tentative de le prendre en imposant sa volonté à l'autre –, une pression qui se dispense totalement de son adhésion – pourtant nécessaire, structurante et motivante. Il devient la victime de notre *impérialisme et de notre égotisme*.

Qu'on se les serve à soi-même ou à d'autres, ces verbes génèrent immanquablement du stress et une mauvaise conscience, voire une forme de culpabilité.

Du genre : *« il faut que je fasse mon repassage »*… Sinon ?

Ce *« il faut »* exprime souvent mes sentiments contraires et ne m'apporte en fait aucune aide. En l'utilisant, je crée une contrainte artificielle sur moi-même, car en vérité, je n'ai aucune envie de repasser. Cette contrainte que je me crée n'est pas motivante ; elle ne suscite aucun désir de ma part. Elle risque même de devenir stressante : non motivé, je vais tenter de négocier avec elle et d'en différer l'exécution, de le faire finalement au dernier moment, ce qui crée du stress, et peut être de le faire bien mal encore, ce qui est source d'insatisfaction… Finalement, je vais y renoncer pour aller au pressing, culpabilisant

inconsciemment et me reprochant de n'avoir pas fait *« ce qu'il faut »* ou ce *« qu'il fallait faire »*.

Il est plus simple, plus vrai et bien plus efficace de se dire : «*Je n'aime vraiment pas repasser, beurk, mais j'aime que mes chemises soient impeccables ! Alors pour le plaisir de me sentir bien et d'être heureux chaque matin en enfilant ma belle chemise impeccable, pour cette sensation de bien-être et de fraîcheur, je repasse tout de suite et maintenant, en écoutant cette musique que j'aime tant, en regardant le dernier DVD de cet humoriste qui me fait rire. »*

Transposez vous-même à vos situations professionnelles, pour votre travail ou pour celui que vous faites faire aux autres !

Pas d'obligation sans cause, moins de stress ou de culpabilité artificiellement créée, mais la recherche d'une satisfaction future ou d'un plaisir immédiat. ***Cette attitude intérieure génère naturellement et diffuse sans effort une efficace motivation positive !***

Je propose donc de vous surveiller vous-même et de vous refuser formellement à employer les verbes d'obligations *falloir* et *devoir*, pour vous-même comme pour vos salariés, comme on élimine un mauvais tic de langage, comme on corrige le mauvais usage d'un mot.

Un truc simple pour commencer : repérez sans complaisance, les dénombrant in petto, chaque jour, votre usage de ces deux verbes.

Proposition n° 20 : « L'art de se créer des problèmes »

« La manière de penser qui a généré un problème ne pourra jamais le résoudre[1]. »

Certains diront que cette pensée d'Albert Einstein est une évidence. Ce sont eux en général, ces mêmes personnes qui suscitent les problèmes qu'elles ne savent pas ensuite résoudre seules et qui bloquent ainsi toute action au sein d'un groupe !

Il est très important de bien penser et de bien peser cette vérité : de bien des manières et pour toutes sortes de raisons, *nous créons nos propres problèmes*. Les difficultés personnelles, émotionnelles et relationnelles qui en sont la cause nous empêchent définitivement de trouver ***seul*** une solution.

Je peux me répéter in petto à l'infini : *« pense, mon ami, solution et non problème »*, la méthode est parfaitement inefficace : je continuerai à me créer des problèmes insolubles – par moi-même – et à les imposer aux autres, à la mesure notamment de mon importance hiérarchique.

C'est ce qui fait la fortune des consultants et autres prestataires externes, ainsi que le malheur de la productivité interne…

Mais bien comprise, cette citation éclaire aussi toute la valeur de la collaboration effective : l'autre, parce qu'il est autre, si je l'interroge, peut me libérer de mes petites impasses quotidiennes ou de mes grosses erreurs définitives.

Interroger son équipe a priori, demander des avis préalables en public ou en privé, solliciter les avis

1. *Une autre traduction possible :* « Un problème créé ne peut être résolu en réfléchissant de la même manière qu'il a été créé. »

d'un collègue ou d'un collaborateur n'est pas un signe de faiblesse.

Mais bien plutôt une preuve d'intelligence et d'humanité.

C'est cet exercice que je vous invite à faire maintenant : interrogez autour de vous, afin de trouver des solutions à chacun de vos problèmes, petits ou grands. Faites le loyalement et avec simplicité.

Vous ne perdrez rien de vous-même, ni de votre autorité ou de votre pouvoir. Mais vous y gagnerez sans doute des bons partenaires.

Proposition n° 21 : « Faire des évaluations durables »

Un peu comme un « marronnier » dans la presse hebdomadaire ou mensuelle, les évaluations professionnelles reviennent périodiquement, tous les trimestres, tous les semestres ou chaque année.

Elles constituent l'événement crucial d'une collaboration. Leur raison d'être est de sanctionner positivement le travail accompli, de relire ensemble l'activité passée afin d'établir ce qui pourrait être amélioré ; de définir enfin, conjointement, les objectifs de la prochaine période.

Faute d'avoir été préparées ensemble, il arrive hélas bien souvent que ces évaluations soient inefficaces, voire contre-productives : le salarié n'est pas davantage motivé, sa hiérarchie n'y a guère renforcé son autorité…

Pour être pertinente, juste et motivante, il convient que ***l'évaluation soit préparée et… réciproque*** !

Oui, un subordonné doit pouvoir s'exprimer sur la collaboration avec ses pairs, mais encore plus sur l'assistance, la formation, l'information, les consignes… reçues de son manager !

C'est tellement vrai que nous pourrions recenser les très nombreuses stratégies – plus ou moins conscientes – mises en œuvre pour éviter, par tous les moyens possibles, cette réciprocité (et renforcer seulement le poids de la subordination) : éluder toute préparation commune, convoquer le salarié seul face à deux « évaluateurs », lui demander de parler le premier, pour s'auto-évaluer d'abord et garder le mot de la fin, ou à l'inverse, l'empêcher de parler, en

sapant son moral d'entrée de jeu par des remarques négatives, recourir à des tests ou des questionnaires…

Pour qu'une évaluation soit positivement vécue et demeure motivante :

1. La préparer ensemble, loyalement, entre le manager et le managé, en se donnant un temps raisonnable de réflexion préalable (une semaine est un minimum, là comme ailleurs, le succès réside dans la préparation),

2. Commencer par recenser ce qui relève de la *collaboration positive*, puis seulement après des résultats obtenus,

3. Traiter ensuite chacun des problèmes (relationnels, d'organisation…), un par un, sans en faire jamais une histoire personnelle ni *le « moment » d'un jugement*,

4. Distinguer les symptômes des causes réelles,

5. Proposer des formations pertinentes,

6. Définir ensemble des objectifs quantifiés pour la prochaine période,

7. Recenser les sujets qui restent en suspens (désaccords, besoin d'informations…),

8. Acter, c'est-à-dire prévoir dans le temps et se donner les moyens de ce qui a été décidé ensemble,

9. Acter encore les désaccords tout simplement (il est bien rare qu'ils constituent effectivement un obstacle réel à une collaboration efficace), sans en faire une histoire mais se donner du temps pour y réfléchir réciproquement,

10. Fixer l'agenda et les objectifs à évaluer lors de la prochaine rencontre,

11. Reformuler en synthèse ce qui a été évoqué, valider qu'il n'y a plus de questions non-traitées,

12. Programmer la prochaine échéance (lieu, date…),

13. Remercier d'avoir participé loyalement à cette Com-Unique-Action, cette action unique et commune…

Il n'y a rien à craindre, lorsqu'on le fait loyalement, d'une évaluation réciproque : au contraire, le manager qui veut s'inscrire dans la durée (et donc être non toxique, ménager de ses ressources, biodiversifiant et recyclable) a tout à y gagner !

Essayez ! Vous verrez !

Proposition n° 22 : « Le contrôle et la délégation[1] »

Il existe deux attitudes anti-managériales, certes opposées, mais identiques dans leur maladresse et leurs résultats désastreux :

1. déléguer sans contrôler,
2. contrôler ce qu'on a pas délégué.

Certains se diront : *« Moi, jamais je ne l'ai fait ! »* Et pourtant je gagerai que si.

Déléguer est difficile. Quand bien même on a confiance. Mais c'est exactement le rôle d'un manager, qui ne peut ni ne doit tout faire, mais plutôt faire faire, avec le maximum de résultats. Sans délégation, le manager n'apporte pas la valeur ajoutée qu'on attend de lui. Il ne met pas en action cet effet de levier puissant dont il est responsable et pour lequel il a reçu son pouvoir.

Contrôler l'est plus encore. Malgré les oublis que l'on peut faire, le contrôle doit permettre la mesure exacte, sans trop de pression mais sans aucun laxisme,

1. Je me réfère ici à cette phrase de Lénine, extraite d'une de ses lettres à Clara Zetkin : *« La confiance n'exclut pas le contrôle. »*. Vladimir Ilitch Oulianov (1870-1924), dit Lénine. Homme politique russe, fondateur du parti bolchevik, il organise la Révolution d'octobre 1917. Il fait signer en 1918, avant la fin de la Première Guerre mondiale, un traité de paix avec l'Allemagne. Dirigeant du Conseil des commissaires du peuple, il se consacre à la construction du communisme en URSS qu'il a fondée en 1922. Sa succession en 1924 à la tête de l'URSS donne lieu à un affrontement au sein du parti communiste soviétique : Staline sort vainqueur de cette lutte contre Trotski. Théoricien politique et homme d'action, Lénine fut le premier des héritiers de Marx à mener une révolution à la victoire, il a jeté les bases du système soviétique. Menant de pair une réflexion théorique originale et une action d'organisation intense, il fut considéré de son vivant comme le véritable père de la révolution russe. Il est aussi à l'origine du système de répression et de suppression des libertés sur lequel se basera la dictature stalinienne.

de l'avancement des tâches déléguées. Sans méthode ni préparation, on risque d'y être très maladroit et de démotiver, par des intrusions aussi intempestives qu'inappropriées.

Quant à contrôler ce qu'on a pas délégué – attitude très courante, vous pourrez le vérifier par vous-même, si vous vous attachez à vous surveiller un peu –, il n'existe rien de plus démotivant et de plus dévalorisant pour le manager qui s'y laisse aller.

Un exemple ? Un de mes collaborateurs est commis à l'organisation de l'arbre de Noël de l'entreprise, par tradition ou pour tout autre motif. Comme c'est un membre de mon équipe, dévolu à une tâche qui n'est pas de mon autorité, je peux vouloir lui faire sentir – ou rétablir – mon pouvoir sur lui, en lui demandant des comptes d'une activité qui échappe totalement à mes prérogatives. Toute intervention de ma part est de fait une ingérence idiote, érodant ou ruinant mon autorité.

L'art du contrôle et de la délégation est donc malaisé. Autant qu'il est indispensable au maintien de son autorité managériale.

Une attitude intérieure – encore une fois – peut pourtant radicalement simplifier l'exercice de la délégation comme du contrôle : il s'agit de *se proposer in petto d'aider mon collaborateur*. Sans rien en dire, mais en le faisant concrètement, prendre ce parti pris intérieur de vouloir l'aider à progresser, pour structurer son travail, pour anticiper les écueils et les obstacles éventuels, pour valoriser ses propres initiatives.

Effectués dans cet état d'esprit, la délégation et le contrôle deviennent alors plus aisés, de même que les puissants vecteurs de votre autorité, qui pourra

se dispenser peu à peu du pouvoir, pour s'exercer sereinement.

Encore une fois : il vous suffit d'essayer loyalement, pendant un temps suffisant. Vous serez étonné des résultats.

Proposition n° 23 : « Les 90 premiers jours »

« Un commencement est un moment d'une délicatesse extrême[1]… »

Les débuts d'une collaboration sont déterminants pour la réussite de celle-ci et pour son avenir. À tel point qu'il semble absolument nécessaire et légitime de prévoir un « coaching » ou un mentorat d'intégration d'un nouveau collaborateur, ou d'un collaborateur ancien dans une fonction nouvelle.

« Tout début est difficile mais sans un bon début, il n'y a pas de bonne fin », dit encore un proverbe allemand.

Pour être réellement efficace, pour produire le maximum de valeur ajoutée, une collaboration s'inscrit nécessairement dans un cycle, qui peut être plus ou moins long. Jadis, ce cycle était souvent celui d'une vie professionnelle tout entière. Il est désormais bien plus court. Et le traumatisme d'une séparation est tel que, dans 50 % des cas, il n'y a plus ensuite aucune relation entre l'ex-employeur et l'ex-employé. Ce qui est dommageable aux deux, mais qui est le résultat d'une mauvaise gestion de la relation, avant, pendant et après le contrat de travail.

À chacune des étapes de la relation, conçue comme ***un échange*** et pas non seulement une subordination, les deux parties peuvent tirer avantage d'une collaboration sereine et bénéfique, stable et sans conflit.

1. Première phrase du Cycle de Dune de Frank Patrick Herbert, dans la bouche de la fille de l'Empereur Padishah Shaddam IV, qui en l'an 10191, dirige l'univers officiellement connu. Le cycle de Dune est une épopée lyrique et prophétique dans un incroyable futur. Dans *Dune*, de Frank Herbert, 1965, Trad. Michel Demuth, Éd. Française, Robert Laffont, 1980

Pourquoi ne pas confier par exemple une partie du processus des recrutements de nouveaux collaborateurs aux « anciens », qui jouissent de leur retraite, mais demeurent les meilleurs connaisseurs de l'entreprise ? Détachés de toute pression, l'œil expert et souvent très aguerris, ils éviteraient de tomber dans les travers habituels du processus sécuritaire de *« matching »* (c'est-à-dire de concordisme aveugle entre un CV et une description de fonction), erreur de jeunesse des chargés de recrutement au sortir de l'école ou de l'université, ou trop nouvellement entrés en fonction au sein de leur entreprise. Ces vieux routiers sauraient sans aucun doute identifier les qualités personnelles qui font y réussir, ainsi que valider la réalité des compétences affichées par les candidats.

Quoiqu'il en soit, si vous voulez réussir l'intégration d'un nouveau collaborateur, acceptez de comprendre que cela ne dépend que de vous !

Quelques conseils simples et de bon sens, mais *objectivement trop rarement mis en œuvre* :

1. Être là pour l'accueillir le premier jour,
2. Lui consacrer autant de temps que nécessaire : il ne peut exister d'autres urgences prioritaires !
3. Avoir préparé son arrivée (bureau équipé, lignes téléphoniques, accès à son ordinateur, cartes de visite, programme de formation et agenda pour les prochaines semaines, rencontres avec l'équipe et les services internes…),
4. Lui fournir rapidement du travail : rien n'est pire que de laisser un nouveau collaborateur sans rien avoir à faire, lui donnant à lire à longueur de journées des livres de procédures ou encore les anciens

numéros du journal interne, ou des listes de prospects datant de deux ans…

5. Valider régulièrement avec lui les étapes de son intégration (chaque soir, la première semaine, chaque semaine ensuite, les premiers mois…)

6. Lui donner toute latitude pour vous interroger et répondre systématiquement à ses questions, en validant que vous avez effectivement été clair et que vous lui avez répondu.

Il n'y a pas de question stupide. Seules les réponses parfois, peuvent l'être…

Proposition n° 24 : « Le facteur Design »

Pas plus qu'on aime vivre chez soi dans un environnement dégradé, sale ou désordonné, travailler dans un cadre déplaisant ou repoussant n'est sans incidence directe – et négative – sur la performance et les relations interpersonnelles. Même si ces notions sont relatives, le beau et le bien sont nécessaires au maintien d'un bon moral et donc d'une belle productivité, pendant les huit heures de travail quotidien[1].

Selon l'agence internationale StepStone[2], l'aménagement des locaux professionnels influencerait de manière considérable les performances des travailleurs. Environ 60 % de ceux-ci voudraient améliorer leur environnement de travail, pour augmenter la qualité de celui-ci.

L'histoire est peu connue, bien qu'exemplaire : l'homme d'affaire Vincent Bolloré donna jadis à chaque employé d'un site industriel de son groupe, une prime pour améliorer librement son poste de travail. Chacun pouvait en disposer à sa guise. Certains achetèrent un fauteuil plus confortable par exemple, d'autres des plantes vertes pour l'ensemble des bâtiments. Un certain nombre de salariés renonça au bénéfice personnel de cette prime pour la consacrer à la restauration d'un vieux bâtiment du site, en ruine, inutile mais plein de charme et témoignant d'un riche caractère régional. Lorsque Vincent Bolloré l'apprit,

1. Voir l'article « Un beau bureau, c'est bon pour le moral et la productivité » de Christophe Bys, dans *L'Usine Nouvelle* du 6 avril 2012.
2. Étude réalisée en Belgique, dans le vivier de candidat de cette agence de recrutement. Voir : http://www.stepstone.be/A-propos-de-StepStone/est-il-important-d-avoir-un-beau-bureau.cfm.

il finança la restauration de ce bâtiment de ses deniers personnels et maintint le bénéfice de la prime à ces salariés. L'impact positif en terme de motivation et donc de performance de ce geste résonne encore positivement, des années après, sur ce site industriel.

C'est au manager de donner l'exemple et l'impulsion du beau, du propre, de l'ordonné, qui le plus souvent ne coûtent absolument rien. Un bureau propre et rangé est en lui-même une invitation à produire un travail structuré, efficient, sans perte de temps et à bien accueillir un visiteur.

« Le beau, c'est la splendeur du vrai », écrivait Stendhal[1]. Poursuivant, il affirmait aussi que « la beauté est la promesse du bonheur ».

Posez-vous donc cette simple question : que faites-vous pour embellir et améliorer efficacement le cadre de travail de vos collaborateurs ?

Quel exemple donnez-vous ?

1. Stendhal : *De l'Amour*. Essai publié en 1822, où sous couvert d'analyse psychologique et sociologique de l'amour, Stendal exprime sa passion malheureuse pour Matilde Dembroski. Il y invente et y décrit le célèbre phénomène de la cristallisation des passions.

Proposition n° 25 : « Chouette ! Un conflit ! »

L'entreprise est par nature le lieu potentiel de tous les conflits, individuels ou collectifs. La subordination qui y « organise » les relations interpersonnelles les favorise. Et le conflit est gravement destructeur de valeur ajoutée, en ce sens qu'il inhibe la création, la collaboration et l'action, figeant ses auteurs – ses fauteurs – ou ses acteurs dans des émotions négatives tétanisantes.

À force de crises économiques à répétition et faute de mieux, on nous ressasse, en citant le mot chinois qui la désigne, qu'une crise est ambivalente, constituée des deux idéogrammes qui représentent une bien étrange association : le « *Wei* », pour le danger et le « *Ji* », pour l'opportunité.

Cessons donc de craindre, de fuir ou de redouter nos petits conflits personnels, ceux encore qui naissent dans nos équipes. Ils sont des opportunités.

L'apparition des premiers signes d'un conflit constitue en fait un message positif : il y a là une vigoureuse énergie potentielle à capter et à orienter positivement ! À ce stade, avant d'être un danger, un commencement de crise est sans conteste une opportunité. Un manager vigilant peut utilement intervenir, non pas pour tenter de l'étouffer autoritairement dans l'œuf – ce qui est illusoire et donc parfaitement vain –, mais pour comprendre, à la source intime, ce qui ce passe. Pour capter cette énergie et la canaliser utilement.

Ignorer un conflit à son commencement, volontairement ou non, se refuser d'intervenir, pour quelque raison que ce soit, constituent des attitudes non-managériales qui vont seulement permettre l'exaspération

de ce conflit. Celui-ci va devenir plus complexe, plus profond, à mesure qu'il sera frustré dans son expression. Lorsqu'enfin il explosera, il sera trop tard… Les médiateurs, les coachs ou les arbitres passeront des heures à tenter une improbable réconciliation (ce qui est souvent très onéreux).

En tant que manager, j'ai souvent dû intervenir auprès de clients mécontents : j'y ai appris *«**l'écoute déballonante**», celle qui permet à l'autre de vider son sac **sans limite*** (quitte même à relancer de temps en temps l'argumentation adverse, qui prend souvent la forme d'une accusation) afin que puissent s'exprimer toutes ses frustrations, toutes les insatisfactions, ***sans aucune contradiction***. Alors, alors seulement, peut commencer la reprise tranquille, commune et loyale de chacun des griefs exposés. Vidé de son courroux, apaisé de s'être complètement exprimé et d'avoir été entendu, il n'est pas rare que l'ancien « accusateur » fasse son *aggiornamento* et reconnaisse avoir, lui aussi, quelques torts.

Appliquée volontairement[1] au sein d'une entreprise ou d'une équipe, dès les premiers symptômes d'un conflit, cette méthode est incomparablement efficace.

Ce collaborateur qui veut s'exprimer auprès de vous, qui force un peu votre porte pour vous parler, saisissez-vous vraiment cette chance de l'écouter ? Cherchez-vous réellement à identifier, dans ce début de crise qu'il vous manifeste et qu'il exprime, des opportunités positives ? Ou bien attendez-vous

1. Et non passivement, à contrecœur, comme c'est hélas très souvent le cas.

seulement qu'il en aie fini de vous déranger pour vous remettre à votre travail interrompu ?

Il y a tant d'énergies potentiellement positives dans un conflit ou dans des objections ! Cette écoute déballonnante est une méthode très différente de management, qui permet d'oser sereinement de prendre ***le risque du conflit comme source d'énergie*** *!*

Essayez donc – et en ce faisant, vous changerez en profondeur :

1. de ne plus redouter les conflits, ni de les fuir,
2. de les anticiper comme révélateur d'opportunités,
3. de ne jamais les laisser pourrir (prévenir vaut mieux que guérir…).

« Dans les temps faciles, les esprits organisés mécaniquement suffisent. En temps de crise, il faut en plus du génie et du sentiment[1]. »

1. Charles de Gaulle : *Le fil de l'épée,* Éd. Plon/Imprimerie nationale, 1996 (première publication en 1932). S'appuyant sur trois conférences à l'École de guerre (1927), il y expose sa vision et prend abruptement position contre les doctrines *a priori* qui président aux décisions au sein de l'armée française d'alors. L'avenir montra à quel point il avait raison…

Proposition n° 26 : « Un infatigable courage »

Il faut du courage pour manager.

Je veux dire qu'il faut du courage pour choisir d'être altruiste plutôt qu'égocentrique, d'être promoteur de l'autre plutôt que castrateur, pour choisir la franchise plutôt que le mensonge ou l'hypocrisie, pour demeurer constant dans ses valeurs plutôt qu'opportuniste et changeant…

Il faut du courage pour parler sans atermoiements comme pour faire valoir ses décisions. Il en faut encore pour savoir défendre ses collaborateurs ou bien les reprendre avec calme et justice, si nécessaire. Pour rester humain en gérant les conflits ; pour rester simple, dans le succès comme dans l'échec.

Il faut du courage pour décider et pour assumer loyalement les conséquences de ses décisions. Pour encore affronter l'éventuel échec sans se dérober ni essayer d'en faire porter le poids à d'autres[1].

Mais ce courage à une contrepartie étonnante : il préserve notre énergie vitale, voire même la décuple ! L'absence de « poids sur la conscience » ou encore de pensées et d'émotions négatives libère un important potentiel énergétique !

Le manager courageux dispose d'une arme secrète radicale : son courage quotidien lui confère plus d'énergie pour l'action ! Pour lui-même et pour le bénéfice de son équipe !

1. C'est une pratique courante hélas, que d'essayer de transférer aux autres les tâches difficiles qui nous incombent et qui nous répugnent : cela s'appelle la politique de « la patate chaude » ou encore « des vieux singes ».

Le manager courageux demeure infatigable, ne connaissant guère la lassitude ni l'écœurement.

C'est encore dans ce courage que se fondent son leadership et son autorité.

Il y a, là encore, matière à progresser toujours, pour chacun de nous.

Devenir durablement bio-diversifiant

« Le véritable analphabétisme n'est pas
dans l'incapacité de lire et d'écrire,
mais dans l'inaptitude à créer[1]. »

1. Friedrich Stowasser (1928-2000) connu sous le nom de Friedensreich Hundertwasser est un artiste, un architecte, un peintre et un penseur autrichien. Ecologiste de la première heure, humaniste influencé par l'abstraction et le surréalisme, mais demeurant finalement inclassable, il avait une passion pour l'eau et pour les couleurs.

Proposition n° 27 : « Accueillir et dé-saturer l'autre ! »

C'est le travail quotidien d'un manager : recevoir collaborateurs et clients, collègues et fournisseurs. Ces rencontres sont déterminantes pour la réussite des projets et des tâches qu'il gère. Il y développe souvent de belles capacités de persuasion ou de séduction, poursuivant l'objectif légitime d'emporter l'adhésion. Cependant, il passe souvent à côté de cette adhésion qu'il recherche. Il peut même se fourvoyer dans une vaine argumentation à base d'objections.

Pourquoi ?

L'analyse transactionnelle[1] propose une explication : celle des messages contraignants, en situation de stress notamment. Le docteur Taïbi Kalher[2], invité par la NASA à étudier le comportement des astronautes afin d'améliorer les processus de sélection et leurs entraînements, a identifié cinq messages contraignants (qu'il appelle « *drivers* »), sortes d'injonctions personnelles intimes, fortes et impératives, indépendantes des circonstances. Ces impératifs proviennent des « autorités » de notre enfance et de notre éducation. Elles régissent nos choix, en des comportements automatisés.

1. Théorie fondée par le docteur Eric Berne, médecin psychiatre américain dans les années 1950, l'analyse transactionnelle étudie et modélise les échanges relationnels, appelés transactions, à partir des « états du Moi » (Parent, Adulte, Enfant) qui révèlent notre personnalité, à l'occasion de nos communications interpersonnelles.

2. Taïbi Kahler, docteur en psychologie, est le président de Kahler Communications. Il a fondé la Process Communication, une méthode qui considère que la manière de communiquer est au cœur de la qualité de la relation, plus que le contenu de l'échange.

Nous possédons tous une combinaison originale et unique de ces 5 messages de base : *« sois parfait », « sois fort », « dépêche-toi », « fais-moi plaisir », « fais des efforts ».* Ils émettent des signaux impératifs d'autant plus forts que nous sommes en situation de stress ou confrontés à une autorité (celle d'un manager, par exemple).

Pour fonder ou entretenir une relation harmonieuse, pérenne et créatrice de valeur, il est très bénéfique de *donner des permissions*. De se donner des permissions à soi-même et d'en donner explicitement aux autres. Ce que j'appelle ***dé-saturer*** l'autre, en créant un climat favorable à l'échange interpersonnel positif.

Sois parfait !	Le droit à l'hésitation et à l'erreur.
Sois fort !	Le droit aux émotions et aux sensations, à la vulnérabilité, d'avoir des limites.
Dépêche-toi !	Le droit à la réflexion, à la temporisation, à la gestion personnelle de son temps et de ses priorités.
Fais-moi plaisir !	Le droit de vivre selon mes valeurs personnelles, non pas celles des autres, selon mes choix et mes décisions.
Fais des efforts !	Le droit d'atteindre mes propres buts mais aussi, de les limiter raisonnablement.

Ma proposition est de commencer par cette simple gymnastique : être attentif à ses propres messages contraignants et penser à dé-saturer la relation. Respecter ensuite ***le temps de l'autre***. Accueillir avec cordialité, questionner plutôt qu'imposer. Pratiquer résolument la question ouverte et s'inspirer de la maïeutique de Socrate. Le reste suivra.

Proposition n° 28 : « Le temps du travail et le bien-être »

C'est un phénomène mondial : la pression croissante d'une compétition économique de plus en plus difficile associée à l'utilisation sans limite de l'informatique aura bientôt définitivement décloisonné le domicile du salarié de son lieu de travail.

Si par exemple 44,6 % des cadres français disent travailler sur leur temps personnel (ils n'étaient que 32,2 % voici 10 ans)[1], ce surcroît de travail ne s'accompagne pas pour autant du sentiment d'une plus grande efficacité. La majorité d'entre eux se dit toujours débordée… Mais ils sont aussi de plus en plus nombreux à avouer accomplir des tâches personnelles sur leur lieu de travail, pendant les horaires assignés à l'accomplissement de leurs responsabilités professionnelles.

Ce phénomène n'est pas occidental : 59 % des salariés indiens, 53 % de ceux de Singapour et 37 % de ceux du Moyen-Orient déclarent utiliser Internet à des fins personnelles, pendant les heures et sur leur lieu de travail, consacrant de sept à quatorze heures par semaine au shopping en ligne et à la gestion de leurs finances privées[2].

1. Voir l'article du 14 septembre 2010 : http://www.emploi-pro.fr/article/l-infobesite-m-a-surcharge-3571.html.
2. Voir l'article du lundi 13 août 2012 : http://www.indianexpress.com/news/majority-of-employees-use-internet-for-personal-work-at-office/828854/. Cette enquête a été menée auprès de 22 658 employés et 3 296 gestionnaires et cadres supérieurs en Inde, dans les états du Golfe & Moyen-Orient et à Singapour.

S'appuyant naguère sur une étude réalisée par l'IDC[1] sur le marché américain et à la suite d'une enquête utilisateur, l'opérateur français historique France Telecom, estimant que huit employés sur dix sont nomades au sein de leur entreprise (entre différents sites) et que trois sur dix sont nomades à l'extérieur de celle-ci, lança en 2004 une offre appelée : « business everywhere ». Cette solution porte bien son nom. Les salariés de ce groupe devinrent les premiers bénéficiaires de ce service, restant en tout temps et de n'importe où, au service de leur employeur.

Selon l'IDC[2] encore, 51 % des salariés utilisent désormais leurs outils nomades personnels – smartphones et tablettes principalement – dans leur entreprise, malgré les efforts des responsables informatiques pour en limiter ou en circonscrire l'usage. 72 % d'entre eux travaillent pendant leur temps libre (très régulièrement pendant le week-end et les vacances pour 61 %), quand le télétravail officiellement déclaré ne s'élève qu'à 9 % !

Ces pratiques nomades du télétravail non défini et non encadré ainsi que celles des tâches personnelles effectuées au bureau, qui se généralisent inéluctablement malgré la vigilance des informaticiens et les efforts méritoires des DRH[3], tendent à rendre

1. Voir : http://www.idc.com/. L'Observatoire de l'informatique et des télécoms au service des nouvelles organisations du travail.
2. Voir l'article du 15 mai 2012 : http://www.forfaitmobile.com/actualite-mobile/456/une-etude-de-l_idc-met-en-avant-l_augmentation-de-l_utilisation-des-smartphones-en-entreprise. html.
3. Flexibilité du temps de travail, temps partagé, crèche d'entreprise et service de conciergerie au bureau… toutes ces facilités favorisent la « dé-saturation » des collaborateurs et leur concentration sur leur travail.

impalpable la frontière entre les temps de la vie professionnelle et ceux de la vie privée.

Invisible aussi, ou devenue de plus en plus intangible, la valeur ajoutée effective du travail d'un collaborateur ?

Non, pas vraiment. Mais son appréciation juste demande davantage d'efforts. Son management, plus de souplesse et d'inventivité. La relation interpersonnelle entre le manager et son collaborateur, plus de liberté et de délégation, mais aussi de confiance et d'engagement.

Serions-nous en train d'inventer enfin un nouveau type d'organisation et de relations professionnelles, en rupture avec la hiérarchie pyramidale autoritaire de jadis ?

Ma proposition consiste en une simple question : êtes-vous prêt ?

Accepterez-vous de perdre le contrôle quotidien de vos collaborateurs, naguère fondé sur la seule présence horaire ?

Proposition n° 29 : « Le droit à l'erreur et le devoir d'audace »

« Celui qui ne prend aucun risque, en réalité, les prend tous[1]. »

Refuser à ses salariés – ou se refuser à soi-même – le droit à l'erreur revient à interdire *le devoir d'audace*.

James Dyson, né le 2 mai 1947 dans le Norfolk, est un inventeur et un designer industriel britannique. Après toute une série d'inventions sans lendemain, remarquant les inconvénients des aspirateurs conventionnels, il construisit 5 127 prototypes, en cinq ans, avant de mettre au point la technologie cyclonique de son premier aspirateur révolutionnaire, le Dual Cyclone. Il a donc accepté 5 126 fois de se tromper… Seul, sans baisser les bras, ni d'erreur en erreur, cesser d'inventer[2] !

Rien de plus stérile et de stérilisant que cette erreur courante qui consiste à s'interdire le bénéfice d'un droit à l'erreur !

L'erreur renvoie à nos limites, à nos peurs du jugement, à l'inacceptation de notre faillibilité et de notre vulnérabilité. Aussi est-ce le plus souvent de façon inconsciente que nous refusons et censurons ce risque pourtant calculable : la possibilité de l'erreur. Nous nous le refusons à nous-même bien sûr, mais tout autant à nos collaborateurs.

---

1. Nicolas Sarkozy (1955-), avocat, politicien et Président de la République française (2007-2012). Citation reprise par le journal quotidien français *Le Monde*.
2. Sa fortune personnelle dépasserait aujourd'hui le milliard de livres sterling.

C'est une idée étrange, mais vraie cependant : l'erreur est un des fondements de la méthode scientifique moderne, dans sa quête incessante de la vérité. C'est en effet d'erreurs en erreurs, en les surmontant les unes après les autres, que notre connaissance progresse[1] !

Nul n'est infaillible. Très rares heureusement sont ceux qui prétendent l'être. Certainement pas le manager expérimenté qui porte la responsabilité de ses décisions et sait en répondre devant ses collaborateurs comme devant sa hiérarchie.

L'erreur autant que le succès nous permettent de progresser, d'inventer. Se reconnaître ***un droit à l'erreur*** stimule son corollaire, ***le devoir d'audace***. Et donc la créativité ainsi que la prise de risques contrôlés.

Il ne s'agit pas de faire ici l'éloge de l'erreur, ni de sa répétition, qui est alors constitutive d'une faute. Mais parodiant Beaumarchais, il faut insister sur le fait que « sans la liberté de se tromper, il n'est pas d'audace ni de création de valeur[2] ».

---

1. Ce droit à l'erreur est aussi une norme pédagogique : l'erreur d'un apprenant est un phénomène normal et constitutif du processus d'apprentissage. Celui-ci apprend et progresse selon une méthode d'essai-erreur, tirant parti des erreurs commises, la compréhension et la réduction des erreurs constituant le chemin vers la réussite. Voir « Cahiers Pédagogiques », N° 494, 9 janvier 2012, *« L'erreur pour apprendre »*, par Stéphanie de Vanssay et Anthony Lozac'h.

2. La citation réelle est : « Sans la liberté de blâmer, il n'est pas d'éloge flatteur ». Dans *Le mariage de Figaro* (1784), écrit par Pierre-Augustin Caron de Beaumarchais (1732-1799) et mis en musique par Wolgang Amadeus Mozart. Aventurier talentueux, spéculateur et coureur de dotes, homme de la cour royale et partisan de la révolution française, ambassadeur ou espion, marchand d'armes et inventeur de la protection financière des droits d'auteurs, Beaumarchais demeure surtout célèbre pour ses livrets d'opéra.

Ma proposition, pour celui qui voudrait entretenir ou développer son audace, en s'accordant le bénéfice d'un droit à l'erreur, est de méditer librement ces citations :

1. « Une personne qui n'a jamais commis d'erreurs n'a jamais innové. » Albert Einstein.

2. « Quoi que tu rêves d'entreprendre, commence-le. L'audace a du génie, du pouvoir, de la magie. » Johann Wolfgang von Goethe.

3. « Il n'y a pas de fatalité pour celui qui veut bien oser. » Nicolas Sarkozy.

4. « L'audace emporte souvent ce que l'on n'obtiendrait point par des moyens ordinaires. » Nicolas Machiavel.

Proposition n° 30 : « Les bénéfices du désordre »

Depuis toujours, mais notablement depuis Aristote, la pensée humaine tend à ordonner notre monde et veut organiser logiquement l'apparent désordre de notre univers sensible.

Pour notre époque rationaliste et scientifique, voire déterministe, le chaos est synonyme de confusion. Il s'oppose avec insistance et comme une forme de vulgarité, à la méthode, à l'organisation sereine de nos vies ainsi qu'à la préservation de nos conforts.

Nos efforts quotidiens se heurtent sans cesse à ces formes exaspérantes et généralisées du chaos ou de l'inachèvement : tout semble n'être que mouvement et inconstance.

En management aussi, malgré notre travail assidu, un nouveau micro-chaos s'impose chaque matin au sein de notre univers, qui la veille encore était si bien rangé, si plaisamment ordonné dans notre esprit.

Intégrer *résolument* cette *variable de la « variance*[1] *»* ou les aléas de la fameuse théorie du chaos[2] (de l'ordre dans le désordre) dans notre management quotidien

1. En statistique et probabilité, la variance est une mesure arbitraire servant à caractériser la dispersion d'une distribution ou d'un échantillon. Au poker, la variance désigne l'écart entre les résultats réels et les prévisions théoriques statistiques.

2. Nietzsche aurait été un des premiers penseurs à promouvoir l'idée d'un désordre créatif : « *Le préjugé foncier est de croire que l'ordre, la clarté, la méthode doivent tenir à l'être vrai des choses, alors qu'au contraire, le désordre, le chaos, l'imprévu, n'apparaissent que dans un monde faux ou insuffisamment connu… bref sont une erreur ; c'est là un préjugé moral, qui vient de ce que l'homme sincère, digne de confiance, est un homme d'ordre, de principes, et a coutume d'être somme toute, un être prévisible et pédantesque. Mais il est tout à fait impossible de démontrer que "l'en soi" des choses se comporte selon cette définition du fonctionnaire modèle* ». Dans un livre-projet, posthume et très controversé *: La volonté de puissance*, Trad. française, *« Œuvres philosophiques complètes »*, XVII tomes, Éd. Gallimard.

est indispensable pour pouvoir agir et réagir avec fluidité, pour évacuer le stress et prendre alors les meilleures décisions.

Il est primordial de se souvenir sans cesse que la motivation provient notamment de l'émotion et que ***les deux sont des mouvements intérieurs***, qui échappent initialement à notre contrôle conscient.

Un manager durable doit veiller à ne jamais devenir un castrateur ni un inhibiteur d'invention ou de création, au prétexte de ses petits besoins personnels de sécurité intellectuelle ou de confort émotionnel. Car « vous pourrez toujours couper les fleurs, vous n'arrêterez jamais le printemps[1]. » Si en effet vous coupez les fleurs de votre jardin, rien n'empêchera que d'autres fleurissent pourtant, ailleurs…

Consentir pour ses collaborateurs et pour soi-même, à un *espace-temps indéterminé, aléatoire ou vibratoire, où s'exprime l'invention*, est tout simple et très libérant. C'est une forme efficace de lâcher-prise, créatrice d'apaisement et de bien-être.

C'est enfin une intarissable source irriguant à la racine les deux géants de la création de valeur ajoutée : l'un est l'émotion, pour permettre de constituer son équipe en un groupe soudé, l'autre, l'intérêt économique, en favorisant la création

1. Pablo Neruda, de son vrai nom Ricardo Neftali Reyes Basoalto (1904-1973) est un poète, un écrivain et un homme politique chilien. Il dut entrer dans la clandestinité en 1948 et s'exiler de son pays jusqu'en 1952. Il reçut le Prix mondial de la Paix en 1950 et le Prix Nobel de Littérature en 1971.

d'une richesse nouvelle – collaborative – au sein de ce groupe.

En management aussi, « un fatras vivant vaut mieux qu'un ordre mort[1]. »

1. « *De la situation faite au parti intellectuel dans le monde moderne devant les accidents de la gloire temporelle* », PL. II, p. 704. Charles Péguy.

Proposition n° 31 : « Les dividendes du rêve »

Beaucoup d'authentiques leaders que j'ai pu rencontrer montraient une qualité très particulière : sans affectation et parfois sans même le savoir, ***ils savent faire rêver à plusieurs*** !

En développant et partageant une « vision », le manager-leader s'adresse à notre intelligence éveillée pour emporter notre adhésion. Le rêve, quant à lui, stimule une plus profonde dynamique personnelle : notre tension vers le mieux, notre commun désir d'un monde meilleur, certes onirique mais possible et voulu, dont l'avènement dépend de nous. Si le rêve appartient au « non-dit », il est cependant perceptible par tous, notamment lors de notre communication non-verbale inconsciente.

« Nous sommes de l'étoffe dont sont faits nos rêves[1] » et « c'est dans le rêve que respirent les âmes. Dans le rêve que se glisse la grandeur de l'homme[2]. »

Nos rêves se situent au plus intime de notre être et tout en haut de notre échelle de valeurs. Ils s'établissent et se développent au sommet de notre volonté d'engagement, au maximum de nos exigences pour nous-même. Ils constituent nos plus intenses défis et ils sont seuls capables de susciter une fidélité sans faille.

Le rêve est *ce qui nous met le feu*, ce qui *nous anime* (au sens littéral, donnant de la vie et du mouvement à notre âme).

---

1. Dans *La tempête* (1611), tragicomédie en cinq actes de William Shakespeare.
2. *Les écureuils de Central Park sont tristes le lundi*, roman de Katherine Pancol, Éd. Albin Michel, 2011.

Il est primordial de respecter nos propres rêves. De même que ceux de nos collaborateurs, tout autant.

Sans doute est-ce par excès de bonnes intentions ou de bonne volonté que nous avons tous tendance à projeter nos rêves personnels sur les autres, dès l'enfance. Omettre pourtant de respecter l'autonomie du rêve personnel d'un autre est une erreur grave, inconsciente d'elle-même et très dommageable. Plus encore lorsqu'existe un lien de subordination : il s'agit, à tout le moins, d'une maladroite intrusion dans l'intimité la plus chère. Voire même parfois d'une agression.

Mais qu'à l'inverse, un manager sache inviter à partager son rêve, celui qu'il conçoit et qui est effectivement reçu collectivement comme utile et bénéfique à tous, alors il devient très simplement un authentique leader, catalysant ou libérant le potentiel créatif de ses collaborateurs. Lesquels vont désormais contribuer à sa mise en œuvre, non plus comme « assujettis » mais comme ***acteurs***, non pas comme agents passifs ou soumis, mais comme ***auteurs*** d'un nouveau monde.

« Lorsqu'un seul homme rêve, ce n'est qu'un rêve. Mais si beaucoup d'hommes rêvent ensemble, c'est le début d'une nouvelle réalité[1]. »

La dynamique du rêve partagé est la même que celle de la collaboration. Être deux à rêver n'est pas faire un double rêve, mais c'est faire un rêve communicatif, fédérateur et mobilisateur, motivant tous les dépassements de soi.

1. Friedrich Stowasser (voir note 1 page 199).

Le rêve enfin n'est absolument pas raisonnable : « L'homme raisonnable s'adapte au monde ; l'homme déraisonnable s'obstine à adapter le monde à son image. ***Tout progrès dépend donc de l'homme déraisonnable***[1]. »

Quelques questions pour vous aider.

Rêvez-vous assez ? Vous autorisez-vous à rêver suffisamment ? Vos rêves sont-ils des échappatoires ou bien influencent-ils vos choix réels, motivant vos actes concrets ?

Quel est donc votre rêve ? Celui qui vous anime réellement ? Met-il le feu à ceux qui vous entourent ?

1. George Bernard Shaw (1856-1925) est un critique musical et dramaturge irlandais. Essayiste, scénariste, et auteur célèbre de pièces de théâtre. Acerbe, anti-conformiste, pacifiste et provocateur, il obtint le prix Nobel de la littérature en 1925.

Proposition n° 32 : « Actualiser le changement »

Comment changer de comportement ? Et comment faire réellement changer ses salariés, ses clients, ses partenaires ? Voici une liste de dix propositions concrètes[1].

1. *Embrassez un seul changement à la fois*. Concentrez-vous sur un premier comportement à modifier. Lorsque vous avez vingt priorités, vous n'en avez aucune…

2. *Rendez-le objectif*. L'expérience enseigne que pour être efficace, un objectif doit être concret et mesurable. Ainsi en est-il aussi avec les comportements. « Écouter activement » est un objectif vague et non-mesurable. Apprendre à reformuler et à valider systématiquement ce qu'on a entendu est concret et mesurable.

3. ***Donnez de la couleur***. Induire des émotions positives est le très puissant levier du changement, pour vous-même et pour les autres. Des histoires, des métaphores, des images, de la musique, la beauté de l'art et des objets physiques peuvent aider à stigmatiser un état actuel insatisfaisant – et donc à changer – et susciter l'envie positive d'un nouveau comportement.

4. *Utilisez un modèle viral* : les comportements sont contagieux, qu'ils soient positifs ou non. Soyez donc

1. Voir aussi sur ce sujet l'excellente synthèse de Morten T. Hansen, professeur à l'Université de Californie (Berkeley) et à l'INSEAD en France, dans son livre : *Collaboration : How Leaders Avoid the Traps, Create Unity, and Reap Big Results,* Éd. Havard Business Press, 2009. Voir aussi son article « Ten Ways to Get People to Change », *Havard Business Review*, du 21 septembre 2012, dont je me suis ici très librement inspiré.

vous-même le premier modèle du changement. Mais associez-vous aussi à d'autres (vos pairs ou certains de vos collaborateurs), dont l'exemple pourra inspirer. En effet, notre cercle immédiat constitue le référentiel des comportements acceptables en son sein.

5. *Mobilisez les prescripteurs*. L'adoption d'un nouveau comportement suit souvent une courbe de diffusion : des utilisateurs précoces, des suiveurs, des retardataires. Ce n'est pas un processus aléatoire : les leaders d'opinion en sont les personnes-clés. (Ils ne sont pas nécessairement des managers ou des seniors, mais ceux dont les rapports informels constituent des « ponts » entre les compartiments de l'entreprise).

6. *Actualisez le changement concrètement*. Comment Google a-t-il fait manger une nourriture plus saine à ses salariés ? En plaçant les salades en premier, sur le bar de la cafétéria de la société ! Plus simple et plus efficace que toutes les injonctions…

7. ***Soustrayez, au lieu d'ajouter***. Certains managers inquiets sont tentés par la surabondance ou par l'excès : ils ajoutent sans cesse des consignes nouvelles… Le manque, l'absence, la simplicité ***ou la simplification*** sont des facteurs déterminants pour initier d'efficaces changements de comportements.

8. *Formez-vous, puis enseignez et entraînez*. Un comportement, comme un muscle ou une compétence, nécessite de l'entraînement. Formez-vous, formez vos collaborateurs, pratiquez avec eux ce que vous avez appris.

9. *Engagez-vous*. Récompensez la performance et l'adoption des comportements désirés, avec des primes et des responsabilités. Et sanctionnez visiblement les attitudes non-coopératives.

10. *Modifiez la composition de votre équip*e. Ou les rôles de chacun en son sein. Recrutez éventuellement quelqu'un de différent, porteur natif du nouveau comportement désiré.

Proposition n° 33 : « Sauvons l'innovation[1] »

Existerait-il un seul manager qui ne vante aujourd'hui les vertus et les mérites de l'innovation ? Et si cette dernière est si cruciale, pourquoi il y en a-t-il concrètement si peu ?

La recherche universitaire[2] semble établir que chacun de nous peut potentiellement devenir un innovateur compétent, créatif, ingénieux et persévérant. Mais il y faut certaines conditions favorables.

C'est un problème de *capital humain*, donc de management. De regrettables attitudes managériales, qui pourtant se veulent efficaces et justes, inhibent l'innovation réellement productive qu'elles voudraient pourtant encourager.

1. L'idéalisme systémique : il s'agirait d'imposer à tout le personnel de consacrer du temps à l'innovation, *en général*. L'expérience montre que c'est d'abord dans l'exercice régulier de son travail quotidien que le collaborateur, pour peu qu'on le lui permette et qu'on l'y encourage, va innover utilement, toutes les meilleures idées apparaissant dans un lent processus d'expérimentation empirique. « *Le génie, c'est*

1. Voir sur ce sujet le livre de A.G. Laley, CEO de Procter & Gamble, co-écrit avec Ram Charan : *How You Can Drive Revenue and Profit Growth with Innovation*, Ed. Crown Business Books. 2008. Voir aussi l'article de synthèse « The Four Worst Innovation Assassins » de Scott Anthony, publié par la *Harvard Business Review* du 19 avril 2012, dont je me suis inspiré pour cette proposition.
2. Voir notamment l'article : « The Innovator's DNA », *Harvard Business Review*, décembre 2009, coécrit par Jeffrey H. Dyer, Hal B. Gregersen et Clayton M. Christensen.

1 % d'inspiration et 99 % de transpiration », affirmait Thomas Edison[1].

2. La folie des grandeurs : héritée de slogans comme « la magie de penser grand », cette forme de stimulation créative sans objet précis ou concret suscite le plus souvent au sein des équipes un légitime réflexe inverse, plein de bon sens : « restons bien sur terre, avançons pas à pas[2]… »

3. Le libéralisme désordonné : voulant créer ou stimuler une culture favorable à la créativité et à l'innovation, sans frein ni frontière, on manque encore à donner des objectifs précis, concentrés ou focalisés ; on ignore a priori les limites ou les contraintes. Or il faut se confronter à celles-ci pour les dépasser.

4. L'opportunisme inefficace : l'innovation se veut être comme une génération spontanée : pas de budget, pas de projet… « Les financements viennent avec les bonnes idées », peut-on entendre. Certes. Mais pour devenir bonnes, les idées doivent être programmées et testées, avec rigueur, discipline et détermination.

L'innovation véritable passe par ***l'art de penser autrement, ou de penser davantage***.

C'est du ressort du management de créer une vraie culture de l'innovation, en autorisant cette pensée différente, en en favorisant l'expression, en

1. Thomas Alva Edison (1847-1931). Après une enfance autodidacte, il est devenu un inventeur et un industriel américain, le fondateur du groupe General Electric, un empire industriel mondial. Il demeure l'inventeur américain le plus prolifique, ayant déposé 1093 brevets. Avant-gardiste, il fut le pionnier des usages domestiques de l'électricité, revendiquant l'invention du téléphone, du cinéma et de l'enregistrement du son.

2. Voir sur ce sujet le livre de Peter Sims : *Little Bets : How Breakthrough Ideas Emerge from Small Discoveries,* auto-édité. Voir http://petersims.com/book/about-the-book/

en valorisant les résultats. *Tout à l'opposé donc des procédures normatives qui mènent à l'instrumentalisation de l'homme, par le mépris de ses capacités créatrices.*

Ma proposition est simple : répondez loyalement pour vous-mêmes aux questions suivantes :

Quand suis-je conformiste ou frileux ?

Quand est-ce que j'étouffe dans l'œuf une pensée nouvelle ou différente ?

Pourquoi ?

Proposition n° 34 : « Les pensées paradoxales[1] »

Considéré parfois comme un jeu de l'esprit ou au contraire, comme étant de nature logique, le paradoxe possède au moins une fonction utile, dans le maintien ou dans la résolution des troubles humains, dans la progression de la science comme dans l'invention et la création.

Le mot paradoxe vient du grec *« para-doxa »* et désigne *ce qui va à l'encontre de l'opinion communément admise ou de la pensée la plus couramment formulée*. De nature logique, un paradoxe repose sur des prémisses vraies et vérifiables et conduit cependant, par un raisonnement logique valide, à des conclusions apparemment contradictoires. Il peut partir d'hypothèses invalides et finir par énoncer, toujours logiquement, une vérité vérifiable.

Un paradoxe, par exemple, dans cet extrait des « *Pensées* » de Pascal, repose sur l'antithèse entre grandeur et misère : « La grandeur de l'homme est grande en ce qu'il se connaît misérable[2]. » Ce paradoxe stimule la pensée, parce qu'il associe deux notions opposées.

---

1. Voir notamment, pour aller plus loin, la thèse de Jean-Curt Keller : « Le paradoxe dans la communication, Implications épistémologiques et usages thérapeutiques », « Le Portique », http://leportique.revues.org/index917.html. Jean-Curt Keller est thérapeute associé à l'Institut Gregory Bateson de Liège, représentant officiel du Mental Research Institute de Palo Alto. Voir aussi son excellent article « Le paradoxe et ses rapports avec les problèmes humains », « Le Portique », *Archives des Cahiers de la recherche*, Cahier 2, 2004, http://leportique.revues.org/index469.html.

2. Les *Pensées*, publiées en 1670, sont une œuvre posthume de Blaise Pascal (1623-1662), issue de textes et de notes rassemblés après sa mort. Pascal laissa encore un millier de fragments autographes peu aisés à déchiffrer, qui furent copiés, rassemblés et publiés ensuite en 1711 dans un « Recueil » constitué par son neveu.

C'est l'antagonisme apparent des forces physiques régissant notre univers – la gravité, l'électro-magnétisme, et les deux forces nucléaires que sont l'interaction forte et l'interaction faible- qui a poussé Albert Einstein, à la suite d'Isaac Newton et de James Clerk Maxwell[1], ou encore de Niels Bohr[2], de découvertes en nouvelles interrogations, sur les chemins ardus de l'unification théorique de ces forces, afin de comprendre un « univers élégant », qui pourrait enfin l'expliquer en une équation unique.

Ainsi, confronté sans cesse à de « vrais paradoxes », si l'on veut bien se donner de regarder avec un peu de curiosité le monde qui nous entoure, la seule réponse possible consiste à persister : continuer de s'interroger, de fouiller encore et toujours, sans se reposer dans de faux postulats, ou de demi-vérités.

Le paradoxe permet de nous délivrer de nos opinions, de nos assoupissements dans l'habitude. Il nous donne de nous remettre à vivre et à penser.

Il révèle le véritable obstacle que nous mettons à connaître la vérité, qui n'est pas tant ce que nous ignorons, la complexité du réel ou l'insuffisance de nos moyens que *notre paresse intellectuelle ou morale*. Nous préférons souvent l'étroitesse de nos croyances,

1. James Clerk Maxwell (1831-1879) est un physicien et mathématicien écossais, connu pour avoir unifié en un seul ensemble d'équations – qui portent son nom –, l'électricité, le magnétisme et l'induction, créant alors le modèle le plus unifié de l'électromagnétisme et démontrant que les champs électriques et magnétiques se propagent dans l'espace sous la forme d'une onde et à la vitesse de la lumière. Ses découvertes permirent d'importants travaux ultérieurs en relativité restreinte.

2. Niels Henrik David Bohr (1885-1962) est un physicien danois, connu pour sa participation à l'invention de la mécanique quantique. Il est lauréat du prix Nobel de physique en 1922.

le confinement de nos jugements aveugles, à l'effort qu'il faut faire pour se reconnaître ignorant et entreprendre de découvrir ce que nous ignorons encore.

Osons le paradoxe, osons penser autrement.

Car « il faut avoir un chaos en soi-même pour accoucher d'une étoile qui danse[1] ».

1. Friedrich Wilhelm Nietzsche, encore. Dans *Ainsi parlait Zarathoustra*. Prologue, § 5 (34).

Proposition n° 35 : « Les erreurs des tests »

Nos émotions influencent nos perceptions de la réalité. Elles orientent nos réactions et conditionnent nos relations aux autres. Nous sommes donc changeants selon les émotions qui nous agitent.

À l'origine conçus pour être des outils de diagnostics thérapeutiques ou d'assistances pédagogiques, les tests psychologiques dits « de personnalité » ont hélas rapidement trouvé un autre emploi, proliférant sans plus guère de contrôle. Ils ont muté peu à peu, pour devenir *des assistants à la décision managériale,* réputés très objectifs au motif de leur « aura » scientifique.

Un test de personnalité peut être défini comme une « technique permettant une description quantitative et contrôlable du comportement d'un individu placé dans une situation définie, par référence aux comportements des individus d'un groupe défini, placés dans la même situation[1] ».

Cette définition souligne quatre aspects importants d'un test :

1. il est une *standardisation* d'un comportement pourtant unique, individuel et personnel,

2. dans les limites *d'un contexte et d'un moment donnés ;*

3. il y a *normalisation d'une personne* par rapport à un groupe,

4. et les caractéristiques de ce groupe, institué a priori référentiel général, résultent d'analyses statistiques, *gommant les différences personnelles par définition.*

Si certains tests peuvent souligner les tendances majeures d'un comportement ou d'un caractère,

1. Voir *Histoire de la Psychologie* de Maurice Reuchlin, professeur à l'Université René-Descartes (Paris V), Éd. PUF, 1974.

leur usage devrait cependant se faire avec une infinie prudence : celui-ci peut en effet se révéler contreproductif, voire même assez dangereux, notamment *lors de recrutements*[1] !

1. Le crédit que l'on fait à l'« objectivité » d'un test peut aveugler et empêcher de voir en pleine lucidité le risque inhérent à toute relation professionnelle. L'authentique valeur ajoutée managériale est de prendre une véritable décision de gestionnaire, évaluant les risques et les opportunités, les forces et les faiblesses d'une future collaboration avec une personne particulière, ni pire ni meilleure qu'une autre. Certainement pas de se retrancher ou de s'abriter derrière le paravent d'une analyse automatisée, normative, qui favorise le clonage ou la projection de soi…

2. Se référer d'un bon test n'empêche pas les erreurs d'interprétations des résultats de celui-ci. Se fier plus humainement à son intuition et à la qualité objective de la relation humaine développée avec le candidat ou le « testé » est plus probant, à long terme.

3. Les tests favorisent le « concordisme » : lorsque les résultats « matchent » avec ceux de la description de fonction, le candidat sera réputé être le bon. On navigue alors en pleine virtualité : la description de fonction est une création, voire une projection sécuritaire et le test est limité, faillible, incertain, normatif, c'est-à-dire qu'il ne verra pas l'anormal ni le talent

1. Il me semble qu'un livre entier pourrait être écrit rassemblant tous les échecs managériaux qui me furent présentés comme des erreurs de recrutement : l'argument le plus constant était : *« pourtant ses tests étaient bons, sa grapho était excellente… »*. Oui, en effet. Et son manager est un incompétent… bien que certainement lauréat de tous ces tests qui l'auront amener à exercer ses fonctions !

particulier. 100 % des décisions que j'ai vu prendre ainsi, au long de mon expérience de chasseur de tête, furent des échecs managériaux, à moyen terme. Et le manager de stigmatiser ensuite son échec personnel, soulignant encore son incompétence : *« Je ne comprends pas, sa grapho était pourtant bonne… »*

4. Celui qui fonderait ses décisions de management sur des tests risque fort de se discréditer auprès de ses « testés » : sa compétence ou encore ses motivations sont sujettes à caution. *« Que cherche-t-il donc à savoir ou à connaître de moi, qu'il ne puisse ou ne veuille me demander directement, que je ne puisse lui dire ? »*

5. La pratique s'est hélas répandue d'imposer ces « tests de personnalité » plutôt que les proposer. Et de n'en pas communiquer les résultats au « testé » – ou alors bien trop sommairement. On s'abstient de discuter sérieusement avec lui des éventuelles interprétations possibles de ses résultats. Le « testé » est peut-être alors considéré comme un majeur, certes, mais incapable. Comme un sujet ou un objet, mais certainement pas comme une personne humaine et responsable. Et l'on voudraient croire que c'est anodin pour lui…

« Il n'existe pas de test universel, qui marche pour tout le monde, quels que soient l'âge et l'origine des sujets et qui permette de tout mesurer en même temps[1]. »

Si l'homme était un programme informatique bien écrit, alors les tests dits de « personnalité » seraient de pertinents outils prédictifs de gestion relationnelle et motivationnelle. Mais c'est exactement l'inverse.

---

1. *« La théorie des tests »*, cours donné à l'Université de Genève (2010), de Claire Berrut, Neuropsychologue.

Un bon usage du test « de personnalité » demande :

1. de le proposer en tant qu'une démarche en commun. Il semblerait juste que le candidat testé puisse obtenir la réciproque : *que* ***son futur manager se soumette au même test que lui, ou à un test de management,***

2. de le ***proposer seulement*** et de ne jamais l'imposer,

3. de considérer le testé en partenaire véritable et de discuter avec lui de chaque étape du processus du test, notamment des « résultats », qui doivent être interprétés ensemble,

4. de limiter catégoriquement et consciemment l'impact décisionnel de ces tests à 10 % d'une décision, ce qui semble être un maximum…

Proposition n° 36 : « Comme la lune… »

Ma proposition serait de se faire passer, à soi-même et pour soi-même, dans la fraîcheur matinale de neurones bien reposés et d'un cœur détendu, un « TANIT[1] » : c'est-à-dire un Test d'Aptitude Naturelle à l'Invention Transformante ! La plus installée des routines ne peut y résister.

Il s'agit d'apprendre à faire chaque jour quelque chose que je n'ai pas l'habitude de faire. Ou encore de s'efforcer de penser un peu autrement, de manger autrement et de goûter différemment ce que je mange habituellement. Puis d'essayer d'écouter cette musique que j'aime peu en lui laissant une chance de m'émouvoir, de refréner ma légère exaspération matinale de voir encore une fois, la voiture de mon voisin mal garée.

Ce petit exercice, ce « Tanit » matinal – ou vespéral selon les goûts – donne de répondre positivement à cette magnifique question de Guillaume Apollinaire : « Connais-tu cette joie de voir des choses neuves[2] ? » Il nous interroge pourtant depuis le cœur d'une des plus atroces et hideuses boucheries née de la folie destructrice, celle de la Première Guerre mondiale.

---

1. Je propose ici une nouvelle signification de cet acronyme. Rappelons que Tanit est le nom d'une déesse chargée de veiller à la fertilité, sur les naissances et à tout ce qui croît.
2. *La Victoire*, de Guillaume Apollinaire, dans : *« Calligrammes. Poèmes de la paix et de la guerre »* (1913-1916). Éd. Mercure de France, 1918. Guillaume Apollinaire, Wilhelm de Kostrowitzky de son vrai nom (1880-1918). Il publie ses premiers textes en 1902 et se lie aux milieux artistiques : il est ami de Picasso et a une liaison avec le peintre Marie Laurencin. Apollinaire connaît le succès en 1913 avec la publication d'Alcools. Engagé volontaire en novembre 1914 dans la Grande Guerre, il meurt en 1918, des suites de ses blessures, après la publication de ses « *Calligrammes* ».

À défaut d'avoir chaque jour de belles et neuves choses à regarder et à comprendre, il nous est possible de simplement ***rénover quotidiennement notre regard***. Et de renouveler ainsi bien tranquillement nos perceptions. Sur le chemin de la créativité, de la performance et de la collaboration, *ces petits riens font tout : ils libèrent en nous une inépuisable énergie !*

« Il y a quelque chose de pire que d'avoir une mauvaise pensée, c'est d'avoir une pensée toute faite », écrivait Charles Péguy, nous l'avons déjà cité. Ce qui est vrai de la pensée l'est aussi pour les sentiments, les émotions, les attitudes intérieures ou extérieures, les pratiques comme les méthodes…

Penser différemment, éviter le conformisme, fuir les attitudes dites de « yes-men »… ces arguments devraient figurer tout en haut de chaque descriptif de poste ou de fonction, qu'il s'agisse de recruter un collaborateur externe ou de définir le travail d'un employé.

« Si tu veux dépasser celui qui a marché devant toi, ne mets pas tes pieds dans ses pas » écrivait Lao Tseu[1].

1. Lao Tseu (-570 à -?) aurait été un sage chinois, contemporain de Confucius. Considéré *a posteriori* comme le fondateur du Taoïsme, les informations historiques le concernant sont rares et incertaines et sa biographie – tardive – rapporte essentiellement des événements surnaturels et religieux (quelques chercheurs sceptiques estiment qu'il pourrait s'agir d'un personnage fictif ou composite, non historique). Le *Livre de la Voie et de la Vertu* ou *Dao De Jing,* que la tradition lui attribue, existe cependant et constitue le texte majeur du taoïsme. Lao Tseu est le plus souvent représenté comme un vieillard à la barbe blanche, montant parfois un buffle. Génie original, la pensée et la sagesse de Lao Tseu conservent une immense influence. Le Tao Te King, « le chemin du Tao », un résumé de sa doctrine, serait de la main de Lao Tseu.

De simples exercices :

1. Relever chaque occurrence, au cours d'une journée, où je pense non et je dis oui. Pour quelque raison que ce soit (désintérêt, paresse, lassitude…). Refuser cette démission face à ma vraie vie. Actualiser ma différence et mon originalité foncière.

2. S'efforcer aussi, mais en douceur, de m'émerveiller de petites banalités heureuses de mon quotidien, auquel je ne prête plus assez d'attention.

3. Entreprendre chaque jour de faire quelque chose dont je n'ai pas l'habitude, quelque chose de différent. Qui coûte peu mais donne un simple plaisir.

Proposition n° 37 : « Recruter la différence »

Il semble raisonnable, avant de lancer un produit ou une prestation de service sur un marché :

1. de connaître les attentes des consommateurs potentiels,
2. l'usage qu'ils auront du produit ou de la prestation,
3. les critères de leur satisfaction future ou de leurs insatisfactions,
4. les avantages qu'ils en attendent (la valeur ajoutée intrinsèque du produit ou de la prestation).

C'est en tout cas ce qui se passe habituellement, dans les services de marketing efficients.

Aussi fut-ce toujours pour moi un étonnement de rencontrer un manager qui me tendait – d'un geste souvent un peu raide – une description de fonction définissant le profil d'un nouveau collaborateur à recruter. Un étonnement car cette « définition », rédigée entre les gens des Ressources Humaines et lui, est le plus souvent aussi fongible que possible avec une autre… même pour un autre poste, dans une division différente voire dans une autre entreprise.

Jamais, en aucun cas, aucun des futurs collaborateurs de ce candidat n'aura été interrogé sur les compétences personnelles ou professionnelles que ce dernier pourrait apporter. Sur ce qui pourrait enrichir leurs travaux, la vie de leur équipe, la créativité et l'innovation en son sein…

Très rares encore sont les cooptations véritables : tout se passe comme si ceux qui allaient l'accueillir, travailler quotidiennement avec lui, partager leur travail et leurs décisions… n'avaient rien à dire sur le choix de ce futur partenaire.

Car, en effet, si nous nous laissons aller, nous pouvons tous avoir ces tendances :

1. vouloir cloner les autres – ceux qui restent – ou à l'inverse, rechercher le type opposé de celui qu'on remplace,

2. multiplier les qualités et les compétences requises, jusqu'à l'impossible, en fabriquant un profil et un caractère comme on assemble des Legos (je suspecte certains de croire encore que les agences de recrutements ont des moules et des pièces détachées, afin de fabriquer des candidats sur mesure…),

3. éluder toute différence authentique, ethniques, politiques, morales,

4. refuser cette cooptation du futur collaborateur, par ses collaborateurs, voire même par ceux qu'il pourrait avoir à manager.

Il m'a heureusement été donné de croiser d'autres équipes, plus rares mais tellement plus performantes, qui recherchent en recrutant la surprise et la créativité, le changement et l'innovation.

Des valeurs qu'apportent le facteur A.

A pour autrement.

Et vous, comment procédez-vous ?

Devenir durablement recyclable

« Exige beaucoup de toi-même et attends
peu des autres.
Ainsi beaucoup d'ennuis te seront épargnés[1]. »

1. Confucius, *Lun Yu*, chapitre XV, alinéa 21. Autre traduction proposée : « L'homme honorable attend tout de lui-même ; l'homme de peu attend tout des autres. »

Proposition n° 38 : « L'auto-évaluation systématique (avec une self-indulgence) »

Loin d'être une introspection morbide, une pratique d'autoflagellation ou une complaisante culpabilisation de soi, il existe une méthode simple pour progresser *« tranquillement pas vite »* mais très régulièrement et très sûrement.

Elle consiste à devenir son propre coach. À relire systématiquement pour soi-même ses faits et gestes, posément mais juste après chaque action d'importance, chaque rencontre, chaque réunion. Deux questions simples à se poser : *« en quoi ai-je atteint mon objectif ? Que puis-je améliorer dans mon comportement futur ? »*

C'est la contrainte de cette méthode : il faut assigner un objectif à chacune de ses actions – mais cela relève en fait d'un simple bon sens – et donc entreprendre de ***préparer sérieusement*** *chacune de celles-ci.*

Lors des formations professionnelles, tous acquiescent habituellement à la nécessité de cette préparation, à cette désignation préalable d'un objectif, récitant en chœur, à l'unisson et à l'envie que *« 80 % du succès réside dans la préparation »*.

Mais combien mettent effectivement cette méthode en pratique, lors du retour à la routine stressée de leurs travaux journaliers ?

La première clé du succès immédiat – et de la réussite à long terme – réside dans cette évaluation a posteriori, sereine et systématique, de l'atteinte de ses objectifs, tels qu'on les a fixés avant d'agir.

Cette pratique n'exclut pas le recours à un coaching externe, ni la recherche d'un mentor ou encore celle d'un alter ego. Elle en catalyse seulement l'efficacité.

Cette gymnastique enfin, lorsqu'elle devient une habitude, donne du confort et même finalement, beaucoup de plaisir.

Essayez, vous verrez !

Proposition n° 39 : « Action… réaction ! Ou comment entretenir son autorité »

Il y a bien une différence entre le pouvoir et l'autorité : le pouvoir se reçoit « d'en haut », alors que l'autorité se mérite et est conférée par ses employés ou par ses collègues.

L'adhésion individuelle de chaque collaborateur à l'autorité de son manager est un prérequis à l'adhésion collective d'une équipe. Il est fondamental de veiller sans cesse à maintenir *« fonctionnelle »* cette première adhésion personnelle, dans chacune de ses décisions.

L'activisme ou le refus de déléguer, l'attentisme ou la délégation sans contrôle, le stress et sa projection sur l'autre ou sur son équipe, constituent des attitudes dommageables au maintien ou à l'amélioration de l'autorité managériale, on le sait.

Manager au quotidien consiste concrètement à prendre des décisions – et se préparer à en assumer les conséquences –, portant sur le travail d'un autre – en organisant et en optimisant sa réalisation –, dans le cadre d'une relation personnelle, en vue d'une réalisation concrète, objective et mesurable.

Un manager doit :

1. exercer son *« autorité »* de façon cohérente avec sa mission et le *« pouvoir »* reçu,

2. ne pas oublier son expérience d'avoir lui aussi été managé, afin de ne pas reproduire d'erreurs managériales,

3. demeurer un exemple et donc *« s'exposer »* le premier,

4. être toujours proche de ses collaborateurs, physiquement si possible et/ou moralement, en tout temps, pour soutenir leurs actions et encourager leurs efforts,

5. entreprendre les changements ou les innovations nécessaires, notamment celles suggérées par ses collaborateurs.

En établissant ainsi quotidiennement son autorité dans chaque action managériale, concrète et pragmatique, le manager pourra reprendre utilement ce mot du « Che Guevara[1] » : « Soyons réalistes : demandons l'impossible ! »

Mon autorité ! Qu'ai-je fait aujourd'hui pour l'entretenir et pour la développer ?

Ai-je commis des abus de pouvoir ?

Combien ? Pourquoi ?

1. Ernesto Rafael Guevara de la Serna, dit « Che Guevara » (1928-1967). Né dans une famille bourgeoise en Argentine, après avoir achevé ses études de médecine en 1952, il s'initie au marxisme au Guatemala, puis rejoint les troupes de Fidel Castro en 1955, pour lutter contre l'injustice sociale, convaincu que seule la révolution armée peut venir à bout des inégalités socioéconomiques. Capturé par l'armée bolivienne en 1967, celle-ci, sous les ordres de la CIA, l'exécute sommairement le 9 octobre 1967. Révolutionnaire marxiste, homme politique devenu citoyen cubain, et bien qu'accusé d'avoir été un terroriste et d'avoir institué des camps de torture, le Che Guevara est devenu un véritable mythe après sa mort, un symbole pour les mouvements révolutionnaires marxistes du monde entier.

Proposition n° 40 : « La nouvelle permanence du changement »

Frederic M. Hudson[1], coach, formateur et enseignant à l'Université de Columbia (New York, USA) proposa en 1999 une analyse renouvelée des comportements professionnels, face aux changements continus, à l'extérieur comme à l'intérieur de nous-mêmes.

En quatre points, il stigmatise ces changements majeurs qui ont bouleversé nos référentiels. Pertinente, cette étude est résumée – et adaptée – dans ce tableau que je lui emprunte pour le proposer à votre réflexion.

1. Frederic M. Hudson est auteur américain et un penseur innovant au sujet de l'équilibre nécessaire entre la vie professionnelle et la vie privée. Titulaire d'un doctorat de l'Université Columbia (New York), il fonde en 1973 l'Institut de Fielding, puis en 1986 il crée l'Institut Hudson à Santa Barbara qui propose des formations professionnelles. Il a coaché et formé des nombreux professionnels dans de nombreux secteurs d'activités, comme par exemple 3M, Apple, Boeing, Dupont, General Electric, Hewlett-Packard, IBM… Frédéric M. Hudson a écrit plusieurs livres, à propos du changement aussi bien que concernant le développement personnel : *The Adult Years*, *LifeLaunch : A Passionate Guide to the Rest of Your Life* ou encore *The Handbook of Coaching : A Comprehensive Resource Guide for Managers, Executives, Consultants, and Human Resource Professionals,* Éd. Jossey-Bass, 1999.

Avant les années 70, quatre principes structurent le comportement professionnel	***Désormais, quatre nouvelles règles régissent une vie professionnelle***
1. La progression linéaire La progression professionnelle linéaire se fondait dans la fidélité et la loyauté. Carrières et finances s'enrichissaient au cours de cette vie laborieuse.	***1. Une vie de cycles*** *Désormais la tendance est d'exercer plusieurs métiers, ou une succession de missions diverses, rythmés par des périodes de transition, au cours d'une vie professionnelle, qui comprend « des accidents » (échecs, licenciements, chômage…).*
2. La constance et la stabilité La stabilité apportait la sécurité et devait être la source du bonheur pour toute la vie.	***2. Un continuel changement*** *L'instabilité économique, provoquant un nomadisme professionnel, a fait du changement la norme et non plus l'exception. Pour gagner, il faut apprendre à s'adapter. La diminution de la fidélité réciproque du couple entreprise-salarié et de l'engagement de chacun en est la première cause.*
3. Une vie sous influence ? Les lois de la réussite étaient naguère régies par un patient conformisme aux règles édictées par les institutions sociales, le système éducatif, l'environnement religieux et pouvaient apporter la sécurité.	***3. « Je suis l'auteur de ma vie »*** *Mes convictions personnelles, mes décisions et ma volonté d'agir positivement sur mon environnement constituent ma motivation mais aussi ma responsabilité. Mon équilibre intérieur doit se définir très solidement (identité, valeurs, objectifs) pour pouvoir maintenir le cap, au gré des « accidents ».*

Avant les années 70, quatre principes structurent le comportement professionnel	***Désormais, quatre nouvelles règles régissent une vie professionnelle***
4. La formation initiale Apprendre et étudier afin de pouvoir se lancer dans la vie constituait la clé de la réussite. Entré dans la « carrière », lancé par une formation initiale unique et suffisante, seuls comptaient ensuite le travail et la constance.	***4. L'apprentissage constant pour tous*** *Apprendre devient notre première responsabilité, à tout moment de notre vie professionnelle : non pas seulement parce que les techniques et le monde évoluent, mais parce que nous aussi nous évoluons, en fonction de nos âges.*

Quatre questions donc, qu'il est bon de se poser souvent :

1. Quel est mon cycle professionnel, quels sont ses indicateurs, sa durée ?

2. Suis-je psychologiquement prêt pour accepter la permanence du changement ?

3. Suis-je vraiment l'auteur de ma vie ?

4. *Que suis-je en train d'apprendre ? Que fais-je aujourd'hui pour rester recyclable (à part lire ce livre…) ?*

Proposition n° 41 : « Le risque des valeurs »

Lorsqu'au cours d'entretiens, j'interroge des candidats ou des clients sur leur ***méthode de management***, la réponse vient, après un silence et de façon quasi invariable, sous forme de valeurs personnelles : *« J'essaie d'être honnête, je suis exigeant mais juste… »*. Ces « valeurs » très personnelles, relatives dans leur perception comme dans leur mise en œuvre, ne constituent cependant pas, absolument pas, une méthode de management.

Dans un livre publié en 1938, Chester Irving Barnard[1] donne à l'entreprise une « personnalité » propre et fait de ses dirigeants les dépositaires des valeurs particulières de cette entité : il « invente » ainsi le concept de culture d'entreprise, qui naît du partage de ses valeurs spécifiques. Tombé dans l'oubli, ce concept est revenu en force depuis les années 1980, dans le cadre de la recherche de « l'Excellence[2] ».

Voulant valoriser leur culture d'entreprise, beaucoup élaborent donc des *chartes de valeurs,* volontaristes et positives, auxquelles leurs salariés[3] se doivent d'adhérer. Ces valeurs affichées sont souvent nommées *charte éthique* (c'est-à-dire morale). Chaque salarié doit s'y référer en toute occasion et calquer

1. Chester Irving Barnard (1886-1961), cadre supérieur à la Bell Telephone Company aux USA, publia *« The Functions of the Executive »* où il exposait une théorie assez innovante concernant les fonctions de cadres dans les organisations. Éd. Havard University Press, 1938.

2. Voir *Le prix de l'Excellence, les 8 leviers de la performance*. Le livre best-seller mondial de Tom Peters et Robert Waterman, Éd. Dunod, 2004. Alors consultants chez McKinsey, Tom Peters et Robert Waterman, étudient dans les années 80 les modèles de performance et proposent la recherche de l'Excellence comme la « valeur » clé de la performance.

3. Voire leurs fournisseurs et tous leurs partenaires…

ses comportements[1] vis-à-vis des collaborateurs, des tiers, de l'environnement, de la communauté sur ces valeurs normatives décrétées.

La vraie culture d'une entreprise particulière est pourtant d'une autre nature : elle est un *« héritage »* et ne peut se décréter. Diffuse mais souvent remarquablement forte, elle ne peut être modifiée ou transformée que très lentement. Et exclusivement pour un mieux collectif.

Elle a ses leaders, ses « garants », qui en général exercent une autorité réelle, bien qu'en dehors de toute hiérarchie. Elle constitue le critère objectif de l'adoption d'un nouveau salarié par son équipe.

Si les valeurs tendent à donner un cadre d'expression et du sens à l'action économique, elles ne peuvent cependant remplacer une *authentique motivation individuelle et/ou collective*, née de sa culture particulière. De plus, trop souvent générales ou intellectuelles, ces valeurs ne sont opérationnelles et efficientes, qu'à la mesure de leur *incarnation,* loyale et constante, par *toute* la hiérarchie de l'entreprise, qui doit premièrement en donner l'exemple.

Différentes par leur nature et dans leurs expressions, valeurs et culture d'entreprise sont liées par leur objectif commun : celui d'organiser l'appartenance à un groupe, en définissant les critères d'admission et les modalités d'expression personnelle en son sein.

La vraie culture d'une entreprise existe par elle-même, en dehors de la volonté managériale que l'on a de les promouvoir. Elle définit les vraies valeurs

1. Soulignant peut-être ainsi, a contrario, qu'il serait possible qu'existent en son sein des comportements a-moraux…

opérantes en son sein. Il est dangereux de vouloir les instrumentaliser en essayant de les promouvoir artificiellement. Nul n'est dupe : ce n'est pas par altruisme qu'elles sont *utilisées,* mais bien pour augmenter la performance au travail.

Le management par les valeurs, s'il peut aider à la performance, peut donc présenter aussi de sérieuses limites : sans une stricte cohérence générale des comportements avec les valeurs affichées et promues, cette démarche est contre-productive. Rien en effet n'est plus profondément perturbant et démotivant pour un subordonné que de voir son manager – ou un autre responsable de l'entreprise – se permettre de manquer ou de déroger à ces valeurs. Ou encore de transgresser une valeur universelle, telle que la justice. L'autorité personnelle de ce dernier ne s'en remettra jamais vraiment. Et pour se faire entendre ou être obéi, il devra désormais compter sur son seul pouvoir, « reçu d'en haut »…

À titre d'exemple, « l'équité » est une valeur positive en elle-même, procédant de la justice. Elle se distingue de l'égalité, qui ignore le mérite individuel et la différence personnelle.

Mais que penser par exemple de ce cadre réunissant son équipe dans un hôtel pour un séminaire de formation ou de motivation, qui demande à ses collaborateurs de partager leur chambre pour de compréhensibles raisons budgétaires, mais se réserve pour lui-même une chambre seule ? Qui de plus, pour des raisons parfaitement légitimes à ses yeux, s'abstient de participer à une partie de cette formation ou s'absente, alors que tous demeurent présents ?

Il s'agit là d'un exemple anodin d'un comportement assez fréquent hélas, dont les effets sont dévastateurs : celui du « manager prébendier », qui demande aux autres des sacrifices auxquels il refuse de consentir pour lui-même. Il est égalitariste pour ses collaborateurs, mais demeure pour lui-même d'abord soucieux de son intérêt personnel et très vigilant à la préservation de ses petits privilèges…

Si l'objectif du séminaire était de susciter une motivation, un tel comportement ne pourrait manquer de déconsidérer le manager aux yeux de ses salariés. Et donc de les démotiver.

À un tel manager en effet, quel crédit puis-je continuer d'accorder ? Quelle confiance puis-je lui faire sur ses engagements auprès de moi, de me former, de me faire progresser, de m'aider à réussir et à atteindre les objectifs qu'il m'assigne ?

L'évaluation qu'il fera de mon travail et de mes performances sera-t-elle loyale et sincère ? Si je rencontre un jour un échec, sera-t-il à mes côtés pour m'aider ? Et si je réussis, me laissera-t-il le bénéfice de mes succès ?

Ma proposition est de bien réfléchir à l'usage que je fais de mes valeurs et de celles de mon entreprise.

Est-ce que j'agis concrètement en cohérence avec elles ?

Est-ce que par exemple, j'utilise réellement mon autorité et mon pouvoir pour promouvoir les talents de mes collaborateurs, au bénéfice de la performance collective ?

Proposition n° 42 : « La vaillance et la résilience »

Il ne s'agit pas d'une théorie élégante pour tranquille séminaire de formation, mais bien plutôt d'une attitude intérieure concrète, qu'il dépend, encore une fois, de chacun de nous d'adopter résolument.

Si nous ne pouvons éviter d'affronter chaque jour contretemps, contrariétés, difficultés et échecs, nous pouvons décider de nous conformer à cette sagesse qui nous permet de nous relever à chaque fois, après chaque épreuve. « Le guerrier valeureux n'est pas celui qui ne tombe pas mais celui qui sait se relever[1]. »

Tous, nous avons pu croiser des managers tétanisés par la crainte de l'échec, ou encore figés dans leur culpabilité, à la suite d'une erreur ou d'un résultat contraire. Ils n'osent plus oser et demeurent immobiles !

Mais « ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas, c'est parce que nous n'osons pas qu'elles sont difficiles[2] » . Et c'est un fait observable que « beaucoup de faux pas sont faits en restant immobile[3] ».

---

1. Lao Tseu (voir note 1 page 228).
2. Sénèque (-4 -65), *Lucius Annaeus Seneca*, parfois nommé Sénèque le Philosophe, Sénèque le Tragique ou Sénèque le Jeune pour le distinguer de son père, est un philosophe stoïcien, un dramaturge et un homme d'état romain. Conseiller à la cour impériale de Caligula et précepteur de Néron, il fut un important conseiller de ce dernier avant d'être discrédité et acculé au suicide.
3. Benjamin Disraeli (1804-1881) est un écrivain et un homme politique britannique. Il fut plusieurs fois Premier ministre du Royaume-Uni, pendant le règne de Victoria. Il devint le premier comte de Beaconsfield.

« Si nous avons le courage de les poursuivre, tous les rêves deviennent réalité[1]. »

1. Walter Elias Disney (1901-1966) est un scénariste américain, dessinateur, réalisateur et producteur de « cartoons », de dessins animés. Il fonda en 1923 – à 22 ans – la société qui porte son nom et il devint l'un des producteurs de films les plus célèbres. Walt Disney est le créateur et le concepteur du premier « parc de loisir à thèmes ». Il fut encore un extraordinaire conteur d'histoire et un animateur vedette de télévision.

Proposition n° 43 : « Entre deux mots, il faut choisir le moindre[1] »

Paul Valéry, en parodiant dans ce bon mot une maxime d'Aristote – extraite de *l'Ethique à Nicomaque* –, ne donne pas un conseil aux écrivains, mais bien plutôt une indication sur la façon de bien s'exprimer et de communiquer au mieux : *le moindre mot, le bon mot, est celui qui engendre le moins de maux !*

Un manager doit prendre le plus grand soin de son expression, orale comme écrite.

1. Une formulation encore confuse ou imprécise constitue une invitation à différer son expression et à revenir ultérieurement sur le sujet. Réfléchir et méditer encore, jusqu'à ce qu'advienne la pensée juste et la formulation exacte, qui permettent une communication efficace, une induction émotionnelle positive et non conflictuelle.

2. S'efforcer de toujours parler impeccablement : être clair, simple et précis. S'interdire toute vulgarité, toute ambiguïté ou approximation, ou encore l'usage de jargon obscur, corporatiste et communautaire : pour être efficace, une expression ou une communication se doivent de pouvoir être comprises par n'importe quel candide.

3. Éviter toute argumentation. « Contredire et bavarder sans répit, c'est se montrer incapable

1. Dans « Tel Quel », 1929, *Œuvres* II, Bibliothèque de la Pléiade, Éd. Gallimard, 1960. Ambroise Paul Toussaint Jules Valéry, dit Paul Valéry (1871-1945) est un poète et un écrivain français. En 1925, il est élu à l'Académie française et est nommé professeur au Collège de France (chaire de poétique) en 1937. À sa mort en 1945, il reçoit en France l'hommage d'obsèques nationales.

d'apprendre ce qu'il faut[1]. » Pour éviter que le ton ne monte et que les mots ne se gonflent de tempêtes émotionnelles, il est souvent sage de ne pas vouloir avoir raison et de préférer établir des accords partiels. Le processus est simple et redoutablement efficace : *« Je suis d'accord avec ton objection, que je comprends et que je trouve légitime. Mais en supposant que nous résolvions celle-ci, sommes-nous cependant d'accord sur tel et tel point… »*. Les premiers *« oui »* de chaque accord partiel emportent ensuite, assez souvent, une adhésion plus générale.

4. S'interdire toute interprétation – très souvent erronée – et cependant essayer d'entendre les *non-dits*. Sans doute est-ce le plus difficile : entendre ce qui n'est pas explicitement dit mais qui transpire de toute la communication, sans pour autant échafauder d'hasardeuses hypothèses.

5. S'abstenir de justifier. Justifier est un abus d'explications, qui relèvent souvent d'une culpabilité diffuse : on essaie de ***rendre juste*** quelque chose qui ne le serait pas, de redresser ce qui ne serait pas « droit ». C'est dans ce sens qu'on peut entendre cette impression que tous, confusément, nous ressentons : « Les explications relèvent toujours d'une mauvaise conscience[2]. »

---

1. Démocrite (-460 à -370) *Fragments*. Philosophe grec né en Thrace, Démocrite a voyagé pour s'instruire, résidant notamment cinq ans en Egypte. Il a aussi vécu à Athènes mais ne semble pas avoir connu Socrate, son contemporain. À la suite de Leucippe, son maître, il a développé la théorie de l'atome, où la matière serait constituée d'atomes indivisibles et éternels, qui se meuvent dans le vide. L'âme serait elle aussi composée d'atomes distincts, « subtils, légers et chauds ». La perception de la matière par l'homme serait provoquée par l'émission de substances très fines qui stimulent les sens.

2. Yolande Chéné, dans *Peur et amour,* Montréal, Québec, 1965.

Dans un monde de paroles et d'écrits rapides, une expression juste et une communication précise permettent d'entretenir et de développer ***son autorité***.

Qu'ai-je fais aujourd'hui pour parler mieux ? Quand ai-je retenu ma langue ? Me suis-je laissé aller à des interprétations ? Combien et pourquoi ? Et avec quels effets en moi ?

Proposition n° 44 : « La loi du silence »

Selon un sondage Ipsos[1] effectué en France en 2011, le bruit sur le lieu de travail perturbe 39 % des salariés. 57 % des ouvriers en éprouvent de la gêne, 36 % des employés, 28 % des cadres supérieurs. Le bruit serait directement responsable de 20 % des arrêts de travail. L'excès de bruit au travail accroîtrait le risque d'accident nécessitant un arrêt de travail de 24 % et serait à l'origine de 20 % des cas de surdité chez l'adulte.

Il existe cependant un bruit plus dolosif encore, bien que plus discret, dont les conséquences immédiates sont plus pénalisantes encore.

Il s'agit du bruit intérieur, celui que nous laissons vivre au fond de nous, dans l'agitation de nos travaux. Ce bruit intérieur mobilise beaucoup plus d'énergie que tout autre bruit extérieur. Arrivant encore tout encombré de mes « bruits » intérieurs à une réunion ou à une rencontre, je ne peux rien entendre de ce qui va s'y dire, pendant plusieurs minutes.

Il est très simple d'instituer pour soi-même une bénéfique *omerta*, une intime *loi du silence* : entreprendre d'établir intérieurement ce silence pendant quelques minutes, avant chaque réunion ou au début d'une formation, pour chaque entretien et avant toute rencontre. Faire le vide, afin de se désencombrer, redevenant ainsi disponible et accueillant. Ce n'est pas du temps perdu, mais bien au contraire beaucoup de temps gagné !

---

1. Voir : http://www.lefigaro.fr/flash-eco/2011/03/07/97002-20110307FILWWW00423-le-bruit-au-travail-gene-13-des-francais.php.

Cette loi du silence s'établit naturellement, chez ceux qui déjà savent écouter vraiment. Elle permet l'émergence d'un art de la conversation et est devenue pour eux la clé de tout échange véritable, la condition première d'une communication efficace.

Ce silence encore est un peu comme la respiration d'un sportif: à mesure qu'il la contrôle, ses performances et la maîtrise de son sport augmentent.

Ce silence enfin peut devenir un lieu d'inspiration, où les idées deviennent fluides et plus simples.

«Le bruit ne fait pas de bien, le bien ne fait pas de bruit», écrivait le dauphinois François de Sales. De Jean Anouilh aussi, cette vérité humoristique allègrement transposable du théâtre à l'entreprise: «… le silence (au théâtre), c'est encore ce qu'on réussit le plus facilement[1]…»

C'est donc là ma proposition: s'accorder des temps de silence, pour son propre bénéfice. ***Pratiquez ce silence intime***, préalablement à toute intervention, toute rencontre et à toute action d'importance.

Ces quelques minutes sereines en font gagner beaucoup et préservent durablement notre énergie…

Essayez seulement!

1. Dans *Le rendez-vous de Senlis.* Jean Anouilh, (1910-1987) est un écrivain, un scénariste, un metteur en scène et un dramaturge français, né à Bordeaux en Gironde et décédé à Lausanne, en Suisse.

Proposition n° 45 : « L'artiste, l'artisan et le technocrate »

Patricia Pitcher[1], professeure à l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal, proposa en 1993 une classification simple et drôle des comportements managériaux habituels. Trois catégories y représentent nos modes de fonctionnement : l'artiste, l'artisan et le technocrate.

L'artiste y est décrit comme « un être audacieux, changeant, intuitif, entrepreneurial, imaginatif, visionnaire, imprévisible, anti-conformiste, émotif, opportuniste, inspirateur et drôle. Toujours engagé émotivement, il dépense beaucoup d'énergie, il agit avec élan et il inspire ses collègues. » La limite de l'artiste est sa difficulté à s'épanouir dans une organisation trop formelle ou trop rigide.

L'artisan y est défini comme « exigeant mais, en général, patient. Il aime son travail et est perçu comme étant sage, aimable, obligeant, honnête, franc, direct, digne de confiance, raisonnable, réaliste, responsable et bien évidemment, conventionnel puisqu'il valorise la tradition, l'expertise et l'expérience. Son credo pourrait être « le changement si nécessaire, mais pas nécessairement le changement. » Il est prudent mais ouvert d'esprit et assez souple (il n'est pas têtu). La limite de l'artisan réside dans son attachement à ses valeurs traditionnelles.

1. Voir le livre de Patricia C. Pitcher : *Artistes, Artisans et Technocrates dans nos organisations : rêves, réalités et illusions du Leadership,* Éd. Québec Amérique, 1994. Économiste en chef de la Bourse de Toronto, membre de nombreux conseils d'administration, Patricia Pitcher est titulaire d'un Ph. D. (Management) de l'Université McGill, elle est professeure de management aux HEC depuis juin 1990.

Le technocrate « du secteur privé travaille rapidement. Il se distingue de ses collègues par sa précision et par sa valorisation des techniques de gestion. Émotivement en contrôle, voire distant, il est sérieux, analytique, cérébral, méthodique, intense, résolu, conservateur, méticuleux et souvent « brillant ». On le suit à cause de sa détermination et de la force de ses analyses. Il est habile et renseigné (il ne veut pas être pris au dépourvu). Il parle facilement de qualité totale, d'alliances stratégiques et de mondialisation. » Respecté, il n'est pas aimé. On le redoute même : c'est là sa limite.

Nous avons de la chance : nous sommes tous un heureux mélange de ces trois tendances.

Ce que je trouve ici de particulièrement intéressant est d'observer comment mon comportement managérial va « activer » l'une ou l'autre de ces tendances chez mon collaborateur ou mon interlocuteur.

Suis-je trop artiste, qu'il en devienne artiste à son tour ou bien artisan, ou encore technocrate ? Et si je deviens technocrate : mon attitude va-t-elle induire chez lui un mimétisme ou au contraire lui permettre de devenir artisan, voire artiste ?

Il ne s'agit pas de manipulation, loin de là. Mais bien plutôt d'améliorer ma compréhension de ma relation profonde, inconsciente, avec chacun de mes collègues et de mes salariés.

Il s'agit donc de m'observer et de relever tranquillement mes variations comportementales en fonction des situations : je peux, sans aucune schizophrénie, être un technocrate avec un collègue, un artiste avec mes collaborateurs et un artisan avec mes clients. Étonnante et admirable capacité d'adaptation.

Observez-vous donc sérieusement pendant un temps et classez-vous dans ces trois catégories, lors de l'exercice des fonctions et des responsabilités qui sont les vôtres.

Étudiez-vous et vos comportements, en fonction de vos interlocuteurs.

C'est très amusant et vous y trouverez facilement de vastes champs d'améliorations personnelles.

Proposition n° 46 : « Tous charismatiques ! »

Le charisme est souvent le sujet « tarte à la crème » du management, suscitant des fantasmes ou d'hasardeuses spéculations, au gré d'articles, de séminaires, de forum et de formations en tout genre ! Être charismatique ou ne pas être, telle est la question…

L'élu charismatique y est systématiquement décrit comme celui qui séduit, qui influence, qui fascine les autres par ses discours et ses attitudes, par sa voix, ses gestes et sa prestance, par son tempérament et ses actions. Exerçant un puissant – et difficilement explicable – ascendant sur les autres, le charisme trouble, voire neutralise, le jugement d'autrui. Il est décrit comme une redoutable séduction.

D'origine grecque[1], le terme *« kharisma »* désigne initialement « un don, une faveur, une grâce d'origine divine » et connaît un premier succès en théologie grecquo-chrétienne[2] : il stigmatise le don reçu par une personne pour le service d'autrui ou d'un groupe.

---

1. Provenant de la racine grecque *« khar »* qui signifie « briller » et de *« kharis »*, désignant « ce qui produit la joie ou le plaisir », notamment par l'échange et le partage. Voir l'introduction du livre de Vincent Azoulay : *Xénophon et les grâces du pouvoir : de la charis au charisme*, Publications de la Sorbonne, 2004. Spécialiste de la vie politique et intellectuelle de l'Athènes classique, ancien élève de l'ENS de Fontenay-Saint-Cloud et agrégé d'histoire, Vincent Azoulay est maître de conférences en histoire grecque à l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée et membre de l'Institut universitaire de France.

2. Voir Paul de Tarse, dans ses lettres (épîtres) – en grec – aux premières communautés judéo-chrétiennes d'Éphèse, de Rome et de Corinthe (Rm. 12, 6-8 ; 1 Cor. 12, 7-10 ; 1 Cor. 12, 28-31 ; Eph. 4, 11 ; Eph. 1, 6).

Introduit en sociologie en 1912 par Ernst Troeltsch[1] et repris par Max Weber en 1923, le sens de ce mot change alors et sert à désigner *la domination* d'une personne sur une autre ou sur un groupe, à l'unique avantage du dominateur.

La confusion actuelle au sujet du charisme vient sans doute de ce contresens : par définition en effet, le charisme ne peut être l'affirmation d'une puissance personnelle égocentrique au détriment des autres ! C'est à l'inverse l'aptitude d'un leader à organiser ses dons et ses capacités ***au bénéfice d'un groupe***. Son autorité sera recherchée, voire même désirée, puisqu'exercée à l'évidence et concrètement au profit d'autrui. Comment en effet ne pas écouter et ne pas vouloir suivre celui qui ***authentiquement*** milite pour mon bien, pour mon mieux-être, ou encore pour l'avantage communautaire ?

Un don et un talent ne deviennent des charismes que si leurs pratiques sont ordonnées au bien-être des autres. Un leader charismatique s'occupe de chacun et de tous et il sait le montrer efficacement. Il n'agit pas en démagogue, par calcul ni par affectation, mais parce qu'il est imprégné de la certitude qu'il dépend des autres et que ses relations avec eux déterminent leur réussite commune, donc la sienne.

Plusieurs conséquences immédiates pour un apprenti charismatique :

1. Il n'y a aucun besoin d'être parfait ni de satisfaire à une longue liste d'exigeantes ou d'inaccessibles qualités ! Il faut seulement veiller à demeurer ou à

1. Ernst Troeltsch (1865-1923) est un philosophe et un sociologue allemand, un des représentants du courant historiciste allemand, proche de Max Weber.

devenir ***cohérent*** (on peut aussi dire *congruent*). Que mes émotions, mes pensées et mes actions soient en phase, simples et intelligibles, orientées vers un bien objectif, le mien et celui des autres.

2. Il est alors tout naturel de s'affirmer très sereinement, me respectant moi-même autant que je respecte tous et chacun (on peut me dire alors *assertif*).

3. Mes capacités d'empathie et d'écoute active, mon aptitude au partage simple d'une vision et ma motivation altruiste s'améliorent et me permettent d'exercer mon autorité sans effort.

Devenir ainsi charismatique est à la portée de tous !
Qu'attendez-vous donc pour essayer ?

Proposition n° 47 : « L'improductivité du stress et de l'impatience »

Il existe une relation immédiate entre la perception que nous avons du temps dont nous disposons et la représentation que nous nous faisons de l'importance des tâches qui nous incombent.

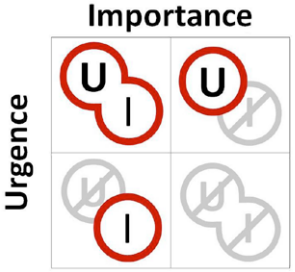
Notre stress quotidien naît le plus souvent d'une intime représentation, d'un ***sentiment*** : celui que nous nous faisons *de l'urgence* ou *de l'importance* de nos travaux, ainsi que de la proportion entre elles.

Nos craintes, la volonté parfois de notre ego de donner de nous-même une positive image, besogneuse ou responsable, de mauvaises habitudes enfin peuvent nous entraîner à cette forme de perte de maîtrise de soi : nous commençons par subir notre propre stress, puis nous l'imposons aux autres, jusqu'à le faire supporter par nos collaborateurs, voire à le leur imputer.

Le général d'Armée Dwight D. Eisenhower[1] avait construit pour son propre usage une simple matrice pour arbitrer entre l'urgent et l'important. Cette matrice est demeurée pertinente et constitue la base de la gestion efficace de tout travail organisé. Il dispose des priorités et des règles de la délégation.

---

1. Dwight D. Eisenhower (1890-1969) est un brillant général américain lors de la Seconde Guerre mondiale. Il est commandant des troupes alliées en 1942 en Afrique du nord, puis nommé chef suprême des forces alliées en Europe. Il décidera avec succès de l'opération Overlord. Après la guerre, il devient le président de l'Université de Colombia (États-Unis), puis est nommé en 1951 le chef suprême des forces de l'OTAN, alors à Paris. En 1952, il est élu Président des USA et sera réélu en 1956.



Ce qui est urgent et important, je le traite sans délai.

Ce qui est urgent et non important, je le délègue.

Ce qui est non urgent, mais important, j'en diffère le traitement et je prends le temps d'y réfléchir.

Ce qui est non urgent non important, je l'ignore.

Il existe encore un autre rapport faussé au temps, qui génère un stress nocif et contagieux, menant à l'échec : « C'est toujours l'impatience de gagner qui fait perdre[1]. »

Dès qu'apparaissent des symptômes de ces formes de stress, qu'il s'agisse de cette petite panique qui ne permet plus de gérer sereinement ses priorités, ou de cette impatience qui deviendra vite un agacement ou un énervement « qui fait perdre », ***il importe de rétablir au plus vite le calme en soi.***

1. Louis-Dieudonné de Bourbon (1638-1715), Roi de France de 1643 à 1715 (soit pendant 72 ans !) sous le nom Louis XIV. Surnommé le Roi-Soleil ou Louis le Grand, son règne constitue l'apogée du classicisme et de l'influence française. On parle, dès son vivant, de « Grand Siècle », voire de « Siècle de Louis XIV ». Investi de son devoir d'accomplir en permanence son « métier de roi », habité par l'idée d'incarner la gloire de la France, Louis XIV est regardé depuis comme un archétype de monarque absolu. Il fut cependant un remarquable gestionnaire de son royaume et un ami de la paix, malgré de nombreuses guerres.

Le contrôle de notre raisonnement, l'apaisement de nos sentiments et *l'accès efficace à nos intuitions les plus justes* ne peuvent se faire que dans ce calme rétabli.

S'accorder ces moments de calme est essentiel pour repérer les pièges émotionnels dans lesquels il est si facile – et dommageable – de tomber.

Et là encore, c'est un exercice quotidien – et bien simple – que je vous propose d'effectuer pendant un… certain temps !

Proposition n° 48 : « Ici et maintenant »

« Vous ne pouvez choisir ni comment mourir, ni quand. Mais vous pouvez décider de comment vous allez vivre. Maintenant[1]. »

« Le grand but de l'éducation[2] n'est pas le savoir mais l'action[3]. »

Nos éducations normatives et cognitives nous ont programmé pour vivre dans les sphères – souvent solitaires – de l'intellectualisation. De la projection intellectuelle au refus du réel immédiat : ***nous pensons plutôt qu'agissons. Nous pensons à agir plus tard, au lieu d'agir maintenant tout en pensant.***

S'il est incontestablement utile de méditer parfois et de réfléchir ***à plusieurs*** avant d'agir, la procrastination, qui fait différer ce qu'il serait simple de faire immédiatement, demeure une pratique – hélas courante et – solitaire. Elle est négative en ce sens

1. Citation de Joan Baez (1941-). Née à New York d'un père mexicain et d'une mère écossaise, Joan Baez est une chanteuse américaine, connue pour ses nombreux engagements humanitaires et politiques. Elle a beaucoup voyagé dès son enfance, affectée par la misère et la pauvreté, les maltraitances et le non-respect des droits de l'homme et des enfants. Elle vit en Californie, demeure une militante des grandes causes, fondatrice de « Humanitas » et de « l'Institut pour l'étude de la non-violence ».

2. Étymologiquement, « éduquer » est l'action de « guider hors de », c'est-à-dire de mener, de faire changer, de développer…

3. Herbert Spencer (1820-1903) est un philosophe évolutionniste anglais. S'il se fit connaître comme sociologue, il exerça cependant la profession d'ingénieur des chemins de fer. Collaborant au journal *The Economist*, il rédigea de nombreux ouvrages originaux, dont les *Social Statics*, inspirés par l'utilitarisme, *A Theory of Population* contestant le pessimisme voire le catastrophisme de Thomas Malthus, ou encore *Principles of Psychology*, et *Principles of Sociology* sa grande œuvre. Toute sa vie, Spencer fut un ennemi de la guerre et de l'impérialisme. Il s'opposa à la guerre hispano-américaine de 1898.

qu'elle génère un fort mécontentement de soi et un sentiment de culpabilité.

Cette angoisse est inutile, d'autant plus que l'on exerce et que l'on assume des responsabilités. Elle peut envahir, si l'on y prend garde, tous les aspects de notre vie, usant de prétextes apparemment sains et de fausses apparences raisonnables.

En fait, elle mène au doute, à la perte de confiance en soi et en ses capacités d'action, voire à des périodes de profonde confusion ou de déréliction.

Pour retourner au réel, des moyens très simples peuvent se révéler efficaces :

1. Agir seul, sans délai, ni prétexte dilatoire. Définir ses objectifs personnels chaque matin, ou le soir pour le lendemain : un peut-être pour commencer, puis deux et trois…

2. Après un bilan en fin de journée, revoir ce qui est accompli et bien accompli. S'en réjouir intimement, voire s'en féliciter.

3. Ou bien alors réfléchir à plusieurs, pour entreprendre une action future. Questionner, interroger, comparer.

4. Se donner ensemble des moyens et des outils, pour que la collaboration soit fructueuse.

Conclusion

De Jean Cocteau, à qui l'on demandait : *« Dans votre maison qui brûle, que sauvez-vous ? »*, cette réponse que je trouve merveilleuse : *« Le feu ! »*

Elle pourrait être la devise utile de tout manager responsable et durable : il s'agit en permanence de ***sauver le feu*** !

Et de l'y mettre au besoin, dans le cœur de ses équipiers ! L'entretenir et l'alimenter en soi, pour qu'il se répande par contagion.

Ne se soucier que de cet essentiel.

Entretenir une simple flamme. Cette flamme dévorante, qui brûle sans rien consommer ni consumer, mais qui donne au contraire une puissante et vitale énergie.

Qui donne encore de maintenir la passion du travail bien fait, qui permet un management simple, qui promeut la satisfaction de chacun de vos clients, internes ou externes.

C'est cette ***passion*** que j'ai voulu vous inviter à stimuler en vous, par vous-même, tout au long de mes prises de positions, de mes explications et de mes propositions.

C'est sur ce chemin que je vous propose de continuer d'avancer. Il n'est difficile que lorsqu'on répugne au premier petit pas.

Vous avez déjà fait celui-là, en ouvrant ce livre. Il ne vous reste qu'à marcher tranquillement chaque jour, durablement, en vous ménageant et en ménageant ceux qui vous sont confiés.

Au terme de ce livre où j'ai beaucoup cité, permettez-moi encore de laisser le mot de la fin à d'autres, bien plus sages.

« La leçon la plus importante qu'un homme puisse apprendre dans sa vie n'est pas que la douleur existe, mais qu'il dépend de lui d'en tirer profit, qu'il lui est possible de la transmuer en joie[1]. »

« Suis ton cœur, que ton visage brille durant tout le temps de ta vie[2]. »

1. Rabindranath Tagore (1861-1941), connu aussi sous le surnom de Gurudev, est un compositeur, écrivain, dramaturge, peintre et philosophe indien (bengali) dont l'œuvre a eu une profonde influence sur la littérature et la musique orientale. Issu de la caste des brahmanes pirali de Calcutta, il reçut pour son oeuvre, le Prix Nobel de littérature en 1913.
2. Ptahhotep est l'auteur du plus ancien écrit de sagesse connu à ce jour. L'enseignement de Ptahhotep constitue un texte fondamental, précurseur des sagesses égyptiennes futures. Il aurait été vizir de l'Égypte antique (environ -2400 av. J.-C.) sous le règne du pharaon Djedkarê Isési.