

Bernadette **Lecerf-Thomas**

*Préface de Jacques-Antoine **Malarewicz***

Neurosciences et management



Le pouvoir de changer

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Manager le changement avec les neurosciences

En prenant appui sur les connaissances apportées par les neurosciences, cet ouvrage vous permettra de mieux prendre en compte les atouts et les contraintes de l'intelligence humaine dans le management des hommes.

Des éclairages sur les processus humains, les motivations et les ressentis des acteurs de l'entreprise et leurs impacts systémiques vous aideront à dégager des bonnes pratiques et des outils pour conduire le changement.

Dirigeants, managers et consultants trouveront ainsi les moyens de décrypter les enjeux humains grâce à des connaissances plus scientifiques et plus empathiques. Ils pourront mettre en œuvre des stratégies innovantes qui transforment, simultanément, les compétences et les pratiques de l'entreprise.

- ▶ *un livre écrit dans un langage simple avec des cas et des pistes concrètes pour l'action*
- ▶ *un livre qui pour la première fois fait le lien entre le psychologique et l'organisationnel*
- ▶ *des fondements théoriques solides et une approche pragmatique qui font de cet ouvrage la référence sur le sujet*

Bernadette Lecerf-Thomas est spécialisée en coaching d'organisation. Expert en communication auprès des directions marketing puis en conduite du changement auprès des directions générales et des directions des systèmes d'information. Elle se consacre à transmettre ses connaissances (conférences, coaching, formation, supervision) et à coacher les acteurs de la transformation des entreprises.

Neurosciences et management

Le pouvoir de changer

Éditions d'Organisation
Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris cedex 05

www.editions-organisation.com
www.editions-eyrolles.com

Chez le même éditeur :

Jacques Fradin, *L'intelligence du stress*, 2008.

Jacques Fradin, Frédéric Le Moullec, *Manager selon les personnalités*, 2006.

Du même auteur :

L'informatique managériale, Éditions Hermès, 2006.



Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

Bernadette Lecerf-Thomas

Préface de Jacques-Antoine Malarewicz

Neurosciences et management

Le pouvoir de changer

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Avant-propos

Cet ouvrage s'adresse aux dirigeants qui souhaitent doter leur entreprise d'une culture faite pour le changement. Aux managers qui ont à conduire les transformations de l'entreprise et à manager les innovations. Aux conseils qui perçoivent un besoin toujours croissant de compréhension des contraintes humaines. Aux coachs qui sont intéressés par le coaching d'équipe et le coaching d'organisation.

Mon propos – en me référant aux connaissances apportées par les neurosciences – est de montrer comment mieux prendre en compte les atouts et les contraintes de l'intelligence humaine dans la conduite du changement dans les entreprises. Je donne des éclairages sur les processus humains et leurs impacts systémiques, et j'en dégage des constantes pour les bonnes pratiques liées à la transformation des entreprises. J'approfondis les types de collaboration des équipes et les niveaux d'autonomie qu'elles exigent.

Je donne des exemples de pratiques de management de la transformation en rapportant des motivations et des ressentis des acteurs en action. La finalité étant d'offrir, aux dirigeants, aux managers et aux consultants, les moyens de décrypter les enjeux humains par des connaissances plus scientifiques et plus empathiques. Ces connaissances doivent leur permettre d'innover par une meilleure intégration des dimensions organisationnelles et humaines des problèmes à traiter. Elles conduisent à savoir mettre en œuvre des stratégies qui transforment, simultanément, les croyances et les compétences des acteurs de l'entreprise.

Préface

Il n'est plus possible d'ignorer les éclairages que nous apportent les neurosciences sur notre fonctionnement le plus intime, il n'est plus possible de ne miser que sur des modèles organisationnels, théoriques et abstraits pour satisfaire l'ambition de vouloir contenir l'ensemble de la réalité managériale d'une organisation, quelle qu'elle soit, quelle que soit sa taille. Il n'est plus possible de ne pas tenir compte qu'en tout état de cause tout passe par le cerveau : les informations, la réflexion, les émotions, les sensations, la mémoire... et peut-être bien d'autres choses encore. Dans leur conception comme dans leur réalisation, il ordonne les savoirs, les expériences et les ressentis. Il médiatise notre relation au monde et développe des compétences – les nôtres – dont nous profitons manifestement sans les connaître vraiment, ce qui constitue un étrange paradoxe.

Mais ce paradoxe est chaque jour un peu plus dépassé car les chercheurs en neurosciences commencent à entrevoir une partie de la complexité qui se joue dans nos crânes en appuyant leurs découvertes sur des données précises et la mise en évidence de structures spécifiques. Ils sont même en mesure maintenant de traduire cette complexité en des termes qui ouvrent sur une pragmatique nouvelle. Les résultats de leurs travaux franchissent les murs de leur laboratoire et de plus en plus d'ouvrages sont aujourd'hui disponibles. Cependant, dans un jeu de miroirs qui ne connaît pas de limites, le fonctionnement du cerveau ne peut être lui-même appréhendé qu'au travers d'autres cerveaux. C'est dire que la connaissance, en l'espèce, pose des problèmes de toute nature, y compris philosophiques.

Pour en venir à l'entreprise, le rapprochement entre les diverses conceptions de ce que doit être le management, leurs traductions dans le groupe

et ce qu'il en est nécessairement de leur perlaboration dans et par la complexité de chaque individu doit être fait. La compréhension de cette perlaboration relève précisément des neurosciences. C'est ce que nous propose Bernadette Lecerf-Thomas. Elle le fait en choisissant, avec bonheur, un outil qui est la systémique. Née dans les années 1940 aux États-Unis, de la convergence de la cybernétique et des théories de la communication, cette approche a fait ses preuves dans bien des domaines, y compris de plus en plus dans l'analyse du fonctionnement des entreprises.

Cette approche n'est pas uniquement constituée d'une sommation d'outils qui se voudraient originaux. Elle permet surtout d'aborder les situations avec un état d'esprit très particulier où se mêlent une lecture relationnelle des phénomènes, un abord décomplexé de la... complexité, la mise en lien d'éléments éloignés ou apparemment disparates et, enfin, le goût des paradoxes. Tout cela permet d'établir des relations, et plus encore des corrélations, entre des phénomènes qui se déroulent à des échelles et à des niveaux différents, portés par des acteurs qui peuvent eux-mêmes poursuivre des finalités opposées ou des logiques qui ne semblent pas convergentes.

Cela aboutit en fait à la mise en évidence de véritables co-constructions, dont il n'est possible de définir les règles et les objectifs qu'en prenant un recul suffisant grâce à l'utilisation d'outils spécifiques. Il est dès lors évident, chacun le sait, que l'enjeu principal dans la vie de tout système est celui du changement. Et cet enjeu est décortiqué dans cet ouvrage, avec précision et pertinence, au travers des diverses déclinaisons qu'il connaît dans toute entreprise, à savoir notamment l'homéostasie, les modalités qui permettent de mettre en œuvre aussi bien le désapprentissage que l'apprentissage ainsi que la résistance au changement.

Mais le changement n'est rien, car il s'agit, dans l'état d'esprit que permet la systémique, d'aller en quelque sorte au-delà vers sa concrétisation sous la forme d'un objectif. Ainsi, Bernadette Lecerf-Thomas pose la transformation au centre des enjeux de l'entreprise. Plus précisément, elle propose de promouvoir deux stratégies, apparemment opposées mais en fait complémentaires. Ces deux stratégies sont, d'une part, la coopération, c'est-à-dire la concurrence dans le partenariat ou l'émergence d'une logique de transversalité qui met en jeu toutes les formes de liens et, d'autre part, la gestion de la crise dans le système. Ces deux stratégies sont ici constamment corrélées avec ce qu'il en est du fonctionnement du

cerveau, dans son intimité la plus immédiate, à l'aide de nombreux exemples.

La coopération permet – au moins – d'imaginer que des adversaires ou des rivaux, comme il en existe tant dans n'importe quelle entreprise, puissent devenir des collaborateurs. Et cela devient plus facile lorsqu'on se donne la peine de mobiliser, au-delà des clivages professionnels, au-delà de la territorialité de chaque métier, l'inventivité de chacun, plus précisément la partie droite du cerveau.

Aucune entreprise ne peut échapper à des périodes de crise, c'est-à-dire à des phases d'ouverture dans son organisation, là où des alternatives deviennent possibles, voire nécessaires. Un bon dirigeant sait gérer ces crises, un très bon manager sait les prévoir, un excellent manager doit pouvoir être en mesure de les provoquer. Ainsi appréhendées, les crises ne sont plus synonymes de risque mais, tout à l'inverse, porteuses d'avenir. Cette logique est inhérente à la complexité de chaque système humain, et donc de chaque cerveau qui est, d'une certaine façon, un organe générateur de crises.

Ainsi, l'auteur nous invite à voyager dans les méandres du fonctionnement d'une entreprise avec un éclairage bien particulier, ce qui fait également de ce voyage une exploration de l'intimité de la vie neuronale de chacun.

Jacques-Antoine Malarewicz

Sommaire

AVANT-PROPOS	V
PRÉFACE DE JACQUES-ANTOINE MALAREWICZ.....	VII
INTRODUCTION	1

PARTIE I **Ambiance**

Les discours sur l'innovation sont légion	6
Les avancées apportées par les nouvelles technologies	6
Les nouvelles connaissances offertes par les neurosciences	8
Les interrogations des managers et des collaborateurs.....	9
Le désir des dirigeants : une culture faite pour le changement	14
La variété des points de vue selon les échelles d'observation	17

PARTIE II **Management et intelligence humaine**

1 Appréhender la cohérence dynamique du système	31
L'homéostasie : un équilibre interne fondamental à la vie.....	31
Les processus psychiques confirmés par les neurosciences	35
Les conditions nécessaires à la déstabilisation de l'équilibre de l'homéostasie.....	39
Les constituants de l'homéostasie observée à chacune des échelles.....	41
2 Désapprendre pour apprendre	61
Inhiber certaines stratégies cognitives du passé	62
Freiner ou accélérer les désapprentissages et les apprentissages	67
Tour d'horizon des trois échelles	75

3 Utiliser les émotions	89
D'où provient la motivation individuelle ?	90
Le lien entre raison et émotions	95
Les conséquences pour l'innovation managériale	105
Faire une place au désir de réussite	106
4 Prendre conscience des résistances	117
Un dispositif de défense très performant	118
L'ambivalence des dirigeants et des managers	122
Les résistances de l'organisation	133
La crise vécue comme un drame plutôt que comme une opportunité.....	140

PARTIE III

Manager la transformation en organisant les crises

1 Le pouvoir de changer	147
Transformer les équilibres de l'homéostasie	148
Un peu d'imagination et de vision prospective !	151
Instaurer de nouvelles stratégies relationnelles et de nouveaux comportements.....	158
2 Organiser la crise	163
La transformation d'un système complexe passe par une crise.....	163
Vivre la crise productrice de changement.....	164
Organiser la crise à la tête.....	169
3 Les bonnes pratiques pour manager le changement	189
Articuler le stratégique et l'humain, le fonctionnel et le technique	190
Risquer l'interaction créative	192
Créer une nouvelle fiction collective pour l'entreprise	200
Respecter les étapes de la crise de l'homéostasie	211
Soutenir l'évolution des compétences d'un manager	217
Établir une mémoire collective pour l'entreprise	219
CONCLUSION	223
BIBLIOGRAPHIE	225
INDEX	229
TABLE DES MATIÈRES.....	233

Introduction

Dans cette période de modifications structurelles de notre monde économique, écologique et social, le management des entreprises, comme le reste de nos pratiques, a besoin d'être revisité. Les besoins de transformation des entreprises et des univers professionnels (réseaux d'acteurs) nécessitent la mobilisation d'une large diversité de connaissances et de compétences. L'exigence en matière de capacité d'innovation et d'intelligence stratégique est une des clés de la compétition des entreprises. Cela était vrai de longue date pour les entreprises à fort leadership, cela devient vrai, pour toutes les entreprises, dans les contextes de délocalisation des emplois à faible valeur ajoutée et de compétition internationale accrue. Les entreprises cherchent à se doter de cultures faites pour le changement. Elles ont besoin de conjuguer souplesse et rigueur, innovation et maîtrise du risque. Vivant ces deux tensions comme contradictoires, elles peinent à les dominer.

Les pratiques managériales, bien qu'ayant évolué en matière de méthodologie, sont toujours fondées sur un rapport à l'autorité qui reste avant tout hiérarchique. Les acteurs de la qualité, prolixes en recherche d'amélioration de leurs propres pratiques, cherchent à intégrer des critères de performance des comportements humains dans leurs méthodologies. Les systèmes d'information ont permis de nombreuses évolutions des organisations et offrent de plus en plus d'outils ouvrant à de nouveaux modes de collaboration. La démarche processus, par la mise en évidence de l'importance des interfaces entre les fonctions, a permis d'envisager l'entreprise dans sa transversalité et a facilité les premiers décroissements.

Au sein des organisations et des entreprises, le fonctionnement en réseau fait des émules et de nouveaux partenariats se nouent. Les équipes sont plongées dans de nouvelles collaborations dont elles ne maîtrisent pas les enjeux. Chacune d'elles venant avec ses règles passées et ses représentations, la régulation relationnelle se fait de façon empirique, sans cadre ni méthodologie autre que les quiproquos relationnels, les rapports de force et les jeux d'influence. Beaucoup d'énergie est perdue, les modes d'apprentissage sont douloureux au lieu d'être valorisants. De nouvelles compétences collectives peinent à se développer. Les collaborateurs, les managers, conscients de la précarité de leur situation, savent que l'autorité ne les protège plus. Les plus forts prennent leur destin en main, les autres ont du mal à « monter en autonomie ».

Dans les cultures d'entreprises, le pouvoir de décider reste amalgamé au pouvoir de créer de la valeur. On oppose liberté et autorité, sans être capable de les articuler de façon satisfaisante. Alors que « prise d'initiatives » et « innovation » sont les maîtres mots des discours des dirigeants, les pratiques managériales dans les entreprises sont toujours fondées sur la légitimité des rôles définis par les organigrammes.

Mon propos – en me référant aux connaissances apportées par les neurosciences – est de montrer comment mieux prendre en compte les atouts et les contraintes de l'intelligence humaine dans la conduite des entreprises.

Je donne des éclairages sur les processus humains et leurs impacts systémiques, et j'en dégage des principes pour les bonnes pratiques liées à la transformation des entreprises. J'approfondis les types de collaboration des équipes et les niveaux d'autonomie qu'elles réclament en intégrant dans les modèles le principe de la coopétition, qui sera largement développé.

Pour aborder l'humain, je fais principalement référence aux travaux issus des sciences cognitives et à l'approche systémique. Ces deux approches donnent des connaissances et des outils inestimables pour la conduite des transformations dans l'entreprise. Les neurosciences éclairent le fonctionnement de l'intelligence humaine et offrent des voies nouvelles pour la montée en compétences des personnes. Elles ont la particularité d'être le fruit de la collaboration de différentes disciplines. Cette nouvelle science, élaborée par des professionnels qui ont dépassé leurs clivages, est issue de la collaboration de biologistes, de neurologues, de psychiatres, de psychologues, d'informaticiens. Elle ouvre la voie à l'innovation en

démontrant l'efficacité des collaborations interdomaines. Elle est un modèle pour les dirigeants et les managers afin d'innover par des collaborations intermétiers dans l'entreprise élargie.

L'approche systémique, dont la pertinence n'est plus à démontrer, permet d'appréhender un monde interdépendant où tout est lié. La démarche analytique, qui garde son intérêt dans des situations maîtrisables, est totalement dépassée dans des situations complexes. L'approche systémique, qui est apparue à la suite de la crise de la dernière guerre, est incontournable à l'heure de la mondialisation. Sa déclinaison, dans les relations humaines, apporte les notions et les outils pour agir avec efficacité. Elle s'avère particulièrement pertinente puisque la complexité humaine est avant tout systémique. L'observation des fonctionnements neurobiologiques offre une nouvelle visibilité sur des possibilités inexploitées des systèmes humains.

Je pratique le coaching d'organisation depuis une quinzaine d'années. Cette discipline, dont on parle peu, est née des prises de conscience de ceux qui, ayant eu des responsabilités dans l'entreprise, ont vu l'importance de la culture pour sa performance.

J'ai, pour ma part, un passé de créatrice et de dirigeante d'entreprise. J'ai pratiqué le coaching d'organisation dans des contextes de fusion et de réorganisation d'entreprises. Mes missions auprès des directions générales et des directions des systèmes d'information ont consisté à les accompagner pour la montée en compétences de leur organisation. Au-delà des fusions et des réorganisations, les gains ne sont acquis que lorsque le nouvel ensemble dispose d'une nouvelle culture/compétence. Comme les deux facettes d'une même médaille, compétence et culture sont liées.

Mon expérience de dirigeante me permet de mesurer l'importance de tous les aspects stratégiques et organisationnels du management, mon expérience de coach et de conseil en communication m'amène à insister sur l'intérêt de la prise en compte du facteur humain et du potentiel de performance qui en résulte. Mon travail auprès des directions des systèmes d'information a été pour moi l'occasion de percevoir les impacts négatifs et les coûts cachés quand la compétence technique et la connaissance de l'humain ne sont pas associées. Depuis 2006, je limite mes interventions en entreprise, je me consacre à transmettre mes connaissances. Je forme et supervise les acteurs en charge de la transformation de l'entreprise.

Mon objectif, dans cet ouvrage, est d'apporter aux dirigeants, aux managers et aux consultants des connaissances sur les fonctionnements humains en situation pratique dans l'entreprise. Ces connaissances doivent leur permettre d'innover par une meilleure intégration des dimensions organisationnelles et humaines des problèmes à traiter. L'atteinte des enjeux stratégiques est dépendante de la motivation et des compétences des acteurs de l'entreprise, cela ne fait plus débat. Ce qui est plus difficile est de savoir comment faire pour rénover les pratiques managériales.

Une des conditions de réussite de cet apprentissage est d'aider managers et intervenants à inhiber définitivement la croyance prônant la rationalité comme moteur principal des comportements humains. La complexité humaine est tout autre, c'est ce qui en fait la force et le potentiel créatif. À une époque où l'on demande de l'innovation, il me semble important de prendre en compte cet atout : le pouvoir de transformation apporté par le potentiel humain.

PARTIE I

Ambiance

Les discours sur l'innovation sont légion

Nous sommes dans un monde en crise, l'ambiance est à la perturbation. Les transformations des compétences et des cultures des entreprises ont été considérables depuis ces cinquante dernières années. Pourtant, certains prédisent que les cinquante prochaines verront des changements encore plus importants. Les équilibres démographiques et économiques se modifient considérablement. L'Inde et la Chine sont en train de développer des compétences concurrentes à nos outils de production. Les évolutions liées à l'écologie, à la mondialisation, aux nouvelles technologiques renforcent l'instabilité qui règne déjà depuis de nombreuses années. La prise de conscience du réchauffement climatique va être un facteur d'amplification des innovations. La remise en cause des positions acquises est un phénomène auquel aucun secteur n'échappe ou n'échappera à moyen terme.

De nombreuses entreprises cherchent à innover, à ouvrir de nouveaux marchés, à trouver de nouveaux clients. Les nouvelles offres ajoutent des services aux produits, inventant ainsi de nouveaux *business models*. Dans un contexte économique mondial où tout bouge, les discours sur l'innovation sont légion. On parle peu d'innovation managériale, seules les démarches qualité revoient régulièrement leurs pratiques en tentant d'intégrer des notions plus qualitatives. Les nouvelles technologies portent de nombreuses promesses de changement « magique ». Ce sont les outils qui vont permettre les évolutions. Tous, nous savons que c'est vrai et faux à la fois.

Les avancées apportées par les nouvelles technologies

De nouvelles voies s'offrent à nous grâce aux évolutions technologiques qui produisent directement ou indirectement de plus en plus d'innovations. Elles ont donné naissance à un nouvel univers d'échanges par la création et le développement exponentiel d'Internet, et elles ont produit des avancées scientifiques notables. Le séquençement du génome humain, les sciences cognitives n'auraient pas été possibles sans l'ordinateur. Au plan de nos pratiques de communication, nous ne sommes qu'à l'aube des transformations rendues possibles par les technologies Web. Déjà, nos enfants n'ont plus besoin d'apprendre comme nous. Ce qui comptera pour eux, c'est la façon dont ils sauront utiliser le savoir immense qui est à leur disposition.

Un nouvel univers de communication, de collaboration et d'échange du savoir

Les nouveaux outils de communication/collaboration unifiés arrivent sur le marché. Ils vont rénover nos modes de collaboration. Un nouveau monde, aux distances abolies, se développe. Dans un premier temps, les nouvelles technologies ont transformé notre adresse physique (xx rue Dupont, 750XX PARIS) en une adresse où le lieu physique devient absent : bernadette@lecerfthomas.com, allez donc savoir où j'habite ! Vous n'en saurez pas plus avec un numéro de téléphone portable, qui, au mieux, vous indique le pays où est payé l'abonnement. À l'heure où j'écris ces lignes, de nouvelles salles de réunion (nouvelle génération de la vidéoconférence) permettent à la moitié des participants d'être dans un autre pays. Quand on voit une photo de cette réunion, la salle et l'écran sont ainsi disposés que l'on a vraiment l'impression d'assister à une réunion normale.

De nouvelles menaces et de nouvelles opportunités

Les nouvelles technologies de l'information apportent une transformation de la connaissance qui voit émerger une nouvelle société dont nous avons du mal à imaginer ce qu'elle va produire comme nouveau modèle social. Michel Serres¹, au cours de ses conférences, interpelle le public sur les changements qui sont en train de s'opérer pour l'intelligence humaine. Après que l'homme se fût mis debout et qu'il ait pu ainsi se doter de mains, il ne cessa de créer des outils lui permettant de continuer son évolution. La création du marteau a permis d'externaliser une fonction de notre bras... Longtemps après, et selon la même logique, l'invention de la machine a permis d'externaliser les gestes répétitifs du travail posté de l'ouvrier. Aujourd'hui, nous sommes en train d'externaliser nos fonctions cognitives. Notre ordinateur individuel, connecté aux autres ordinateurs, nous permet d'accéder à des informations, de les transformer, de les stocker et d'en émettre de nouvelles, en dehors de notre propre corps. Nous avons externalisé une partie de notre mémoire, une partie de notre capacité de raisonnement et de calcul. Face à ce bouleversement sans précédent, Michel Serres nous apostrophe sur cette menace et sur cette opportunité : « *Nous sommes condamnés à devenir intelligents.*² »

1. Michel Serres, conférence à l'École polytechnique, Interstices, décembre 2005.

2. Michel Serres, <http://interstices.info/expose-serres>.

Les nouvelles connaissances offertes par les neurosciences

Les neurosciences, également appelées « sciences cognitives », ouvrent une voie de connaissance du fonctionnement du cerveau et de ses possibilités de transformation, qui étaient inimaginables il y a seulement une vingtaine, voire une dizaine, d'années. Elles nous aident à comprendre la richesse du cerveau humain, elles nous donnent des enseignements pour savoir comment nous utilisons notre cerveau. Elles nous ouvrent la porte d'un nouveau monde de connaissances. La légitimité de la psychologie et de la psychiatrie s'en trouve renforcée. Ceux qui auraient encore des doutes sur le bien-fondé et sur l'utilité de leurs apports peuvent trouver les preuves de certaines hypothèses en lisant les ouvrages destinés au grand public.

Aujourd'hui nous ne pouvons plus ignorer que l'homme est un être d'émotions et qu'il a besoin d'interactions stimulantes. Il n'est plus possible de méconnaître que les humains peuvent être stimulés ou inhibés dans les échanges relationnels. La façon dont nous interagissons, les uns avec les autres, a une conséquence sur notre développement et notre pouvoir d'innovation !

J'utilise les apports de différents auteurs d'ouvrages sur les neurosciences afin d'étayer ma démonstration. Parmi eux, Jean-Didier Vincent, en préambule de son livre *Voyage extraordinaire au centre du cerveau*, fait la promesse suivante : « *Le cerveau dont je vous propose la visite, c'est votre cerveau. Mieux le connaître vous permettra de mieux vous comprendre.*¹ » Mieux se comprendre, c'est aussi mieux comprendre la complexité de notre monde et être plus à même d'interagir avec les autres.

Dans le domaine de la vie publique, la psychologie est partout. À la télévision, dans la presse. Les people évoquent leurs conversations avec leurs pysys. La presse interviewe les psychiatres sur tout ce qui se passe dans le monde, de la crise économique au profil du président de la République. Pourtant, dans l'entreprise, chacun continue à se comporter comme s'il ne savait pas que la psychologie existe... On n'y parle pas d'innovation managériale, on se contente d'envoyer managers et collaborateurs dans des formations managériales et comportementales.

1. Jean-Didier Vincent, *Voyage extraordinaire au centre du cerveau*, Odile Jacob, 2007.

Les interrogations des managers et des collaborateurs

Les interrogations des managers et des collaborateurs sont nombreuses. Dans un contexte qui reste confortable (privilegié), un sentiment général d'inquiétude s'est développé. Des enquêtes démontrent que la perception du futur, par les populations européennes, est devenue porteuse de craintes. La croyance dans les apports bénéfiques d'un progrès continu est largement ébranlée. Depuis quelque temps, avec comme déclencheurs, l'an 2000, l'attentat du 11-Septembre 2001, puis la prise de conscience du réchauffement climatique, nous sommes passés d'une perception d'un « *futur porteur d'espoir grâce au progrès*¹ » à un nouveau sentiment : « *Le futur est source de crainte*.² » D'une société croyant en une amélioration continue du progrès amenant du plaisir, du confort, de la richesse et de la consommation sans contrepartie autre que financière, nous sommes passés à une population majoritairement consciente de l'incertitude qui pèse sur son avenir. Chacun sait que la société de consommation a des coûts de différentes natures (politique, religieuse, économique, écologique...). L'espoir et l'insouciance s'en trouvent altérés, les gens sont inquiets.

Dans cette ambiance de rénovation des modèles économiques et de changement des équilibres mondiaux, les managers intermédiaires et les collaborateurs se sentent mal. Ils sont fatigués et s'estiment en situation de précarité. Le stress est important. Collaborateurs et managers sont globalement sous pression.

Pour les managers, les questions les plus préoccupantes viennent en général de situations qui sont vécues comme paradoxales. Leurs inquiétudes naissent du manque de repères pour un management qui doit résoudre de véritables dilemmes. Ils sont de différentes natures, mais ont la particularité de les confronter à des contradictions. Ils ont à gérer la dialectique entre innovation et contrôle. Leur implication dans la construction de compétences collectives est soumise à un manque de clarification des modes de reconnaissance dans les entreprises. Leurs repères d'appartenance à un corps social sont perturbés par des fusions,

1. Source : Assemblée générale du MEDEF, 2008.

2. *Ibid.*

partenariats, réorganisations tous azimuts, qui les amènent à collaborer avec leurs concurrents de la veille. Et, pour terminer, le stress atteint des niveaux tels que l'on parle de plus en plus de la souffrance au travail.

La dialectique entre innovation et contrôle

Comment gérer la dialectique entre innovation et contrôle ? Les contraintes, techniques et législatives, liées à la sécurité, à la maîtrise de la qualité, au contrôle, à la traçabilité... se renforcent et deviennent de plus en plus prégnantes. Les exigences des marchés financiers, du législateur, le développement des risques liés à la communication des systèmes d'information amènent à une augmentation significative des normes et des procédures à respecter. Les audits sont réguliers et de plus en plus nombreux. Toutes ces obligations génèrent un surcroît de travail et une perte de temps. Par ailleurs, les enjeux de la compétitivité, dans les entreprises, obligent à innover sur les produits (et les services) et à transformer les organisations. Dans ces situations, changement et inventivité sont sollicités, il est important d'aller vite. Les raisons de ce besoin de rapidité importent peu, ce qui importe c'est la forte pression qui en résulte.

Pour répondre à ces objectifs, il faut être rigoureux, prendre le temps du contrôle, il faut être créatif et aller vite. Les acteurs vivent la conjonction de ces deux tensions comme une situation paradoxale, et se sentent coincés par un système qui les « pressurise » de plus en plus. Le « mauvais » stress augmente dans beaucoup d'entreprises. Les managers et leurs collaborateurs, soumis à la conjugaison d'un manque de perspective pour leur carrière et d'une exigence institutionnelle accrue, vivent difficilement cette dialectique. Le discours sur l'innovation a du mal à être entendu par ceux qui se sentent coincés entre des contraintes qu'ils vivent comme inconciliables.

Pourtant, quand ils arrivent à entrer dans cette articulation, ils peuvent en percevoir les bénéfices. Le cadre et les contrôles, quand ils sont bien organisés, définissent plus clairement les espaces de liberté. Les managers performants dans les entreprises sont ceux qui savent tirer profit de cette dialectique.

La dialectique entre élitisme et esprit collectif

Que les compétences collectives soient au cœur des innovations et des enjeux des entreprises est aujourd'hui une certitude pour de nombreux

managers. Comment faire pour que les compétences collectives existent vraiment et portent leurs fruits ? La réponse n'est pas évidente. Les acteurs ont le sentiment que les conditions nécessaires à un esprit collectif ne sont pas remplies. La culture du pouvoir, dans de nombreuses entreprises, est fondée sur l'héritage ou sur l'appartenance à une caste. Transmission du pouvoir à la descendance dans les entreprises familiales, transmission dans l'esprit de caste dans les grandes entreprises du secteur public et les administrations (si vous n'êtes pas polytechnicien ou...). Quand la transmission du pouvoir se fait prioritairement aux enfants des créateurs ou par le choix de managers diplômés de grandes écoles, plutôt que par la promotion interne, cela ne facilite pas l'élaboration de compétences collectives. Il est courant de parler du plafond de verre pour les femmes, il existe pour tous ceux qui n'ont pas fait les « bonnes études » et ne font pas partie du bon réseau.

Dans son excellent ouvrage *Le Capitalisme d'héritiers*, Thomas Philippon¹ démontre, chiffres à l'appui, comment le patronat français privilégie le choix d'un management familial ou élitiste au détriment d'un management professionnel. Alors que des pays comme l'Allemagne ou les États-Unis font le choix inverse. Ce choix n'est pas sans conséquence. Pour que le sens collectif se développe, il convient d'avoir un minimum de parité dans les critères de reconnaissance. Cette raison peut échapper à certains dirigeants qui bénéficient d'une position privilégiée. Les compétences collectives se fondent, avant tout, sur des relations de confiance. Elles sont entravées par un management qui crée d'emblée une distance hiérarchique et une inégalité de reconnaissance des contributions des personnes. Les managers sont déroutés par cette situation. Elle incite les plus performants à créer leur entreprise... avec un risque culturel de reproduire le même comportement dans leur propre entreprise.

Mise à part cette particularité française, travailler en équipe nécessite des compétences relationnelles que beaucoup n'ont pas. Exercer des compétences collectives demande un apprentissage permanent, qui doit commencer à l'école. Le sport permet aux enfants d'aborder le collectif (à condition de faire le choix d'un sport collectif !), mais le sport, à lui seul, ne peut en aucun cas suffire à cet apprentissage. De nombreuses écoles font désormais participer leurs étudiants à des projets collectifs. Elles forment

1. Thomas Philippon, *Le Capitalisme d'héritiers : la crise française du travail*, Seuil, 2007.

leurs étudiants à l'écoute, à la négociation, à la prise de recul émotionnel, elles les entraînent à pratiquer le sport de la co-élaboration.

L'acquisition des compétences collectives est une source importante de développement pour les personnes. Elles peuvent trouver de nombreuses satisfactions dans ces modes de collaboration. La conduite de projet a permis des avancées en compétences de coordination, mais il reste beaucoup à faire.

La dialectique entre appartenance exclusive et appartenance temporaire

La construction des groupes puissants, avec des tailles critiques capables d'affronter la mondialisation, passe, depuis de nombreuses années, par des fusions et des rapprochements d'entreprises précédemment concurrentes, où les managers ont, bien souvent, beaucoup de mal à dépasser leurs anciennes appartenances. Ce phénomène n'est pas nouveau, il se poursuit inexorablement. Mais ce qui est plus récent, ce sont les partenariats et les alliances, improbables il y a seulement quelque temps, qui sont en train de naître.

Des associations d'entreprises concurrentes se concrétisent afin de créer de nouveaux produits innovants. La notion de coopétition émerge. Elle a été inventée par les acteurs des nouvelles technologies. La coopétition consiste à savoir être partenaires, dans le cadre d'un projet commun, tout en restant concurrents, sur les marchés. L'intérêt des différents partenaires est ici positionné à un niveau supérieur et nécessite de la part des intéressés plus de recul et un sens de la stratégie plus développé.

Les fusions, les réorganisations, les dérégulations, les évolutions technologiques, toutes ces perturbations amènent à vivre dans de nouvelles configurations professionnelles en perpétuelles modifications. Dans ce cadre, les managers et les collaborateurs ont perdu des repères d'appartenance. Toute cette agitation les perturbe, ils deviennent désabusés.

L'appartenance exclusive fait partie des notions qui ne peuvent plus avoir cours dans les cultures actuelles. Dans une société instable, seule l'appartenance temporaire est possible. Être capable de se sentir pleinement investi dans une appartenance éphémère demande de l'autonomie et de la confiance en soi. Les managers qui sont devenus consultants indépendants

l'ont vécu souvent douloureusement. Les managers qui réussissent aujourd'hui sont rarement fidèles. Pourtant, ils sont capables de vivre une appartenance temporaire dans la loyauté et la confiance.

La dialectique entre désir d'efficacité et surinvestissement

Certains managers, soumis à une forte pression sur les résultats et à la conduite de nombreux projets simultanément, se surinvestissent. Leur désir d'efficacité les entraîne jusqu'à l'oubli de leurs propres besoins. Ils cherchent le bon équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. La souffrance au travail devient un sujet officiel, la presse se fait largement l'écho de ce problème. Être créatif, vite et à bon escient est un challenge difficile... Le risque de l'asphyxie n'est pas loin.

Les entreprises demandent aux coachs, et aux médecins du travail, de leur trouver des solutions, mais il est probable qu'ils ne puissent proposer que des palliatifs. Les managers ont à trouver les moyens de donner plus d'espace de respiration dans ces périodes à fortes tensions. Mais comment faire, puisque eux-mêmes n'y échappent pas ? Ne sont-ils pas confrontés à leur limite de compétence devant les enjeux qu'ils ont à résoudre ? Le stress, réputé agent de productivité quand la dose est raisonnable, devient vite toxique quand la pression est trop forte. Les managers souffrent et font souffrir plus qu'ils ne le voudraient, ils sont souvent dépassés par les événements.

Quels que soient les problèmes à résoudre, les managers parviennent souvent à leur limite de compétence dans ce nouvel environnement. Ils ont à inventer de nouvelles pratiques managériales qui prennent mieux en compte les dialectiques et les tensions qu'ils ont à affronter. Mais que proposer aux personnes et aux équipes dans les entreprises quand les contrats de travail sont plus précaires et que les engagements sont à court terme ?

Ce point est extrêmement délicat. Quand le stress est tel qu'il devient souffrance, il y a quelque chose d'inacceptable humainement. Il y a ceux qui sont chroniquement surinvestis, et ceux qui sont temporairement surinvestis. Les managers qui, par souci d'efficacité, sont surinvestis jusqu'à en être malades ont une part de responsabilité dans ce qui leur arrive. La prise de recul et la demande d'aide font aussi partie de ce qu'il faut apprendre à faire.

Entreprendre et développer son autonomie

Pourtant, dans ce climat qui peut sembler délétère, les managers et les collaborateurs sont demandeurs de participation à des projets exaltants. Pour autant, participer à un projet exaltant ne l'est vraiment que lorsque chacun en perçoit l'intérêt pour lui. La promesse la plus fiable est la montée en compétences, en autonomie, en employabilité. Ce qui est durable pour les managers et les collaborateurs, c'est l'apprentissage de nouveaux savoirs, l'acquisition d'une nouvelle autonomie. C'est cela la promesse qui peut leur donner envie de participer, d'aller de l'avant.

« La capacité d'entreprendre est une caractéristique humaine très forte, tout comme la curiosité : ces deux termes sont liés. Je propose ainsi de considérer qu'entreprendre n'est ni plus ni moins que la mise en action de notre curiosité. Non pas en s'enfermant dans une recherche intellectuelle déconnectée de la réalité concrète, mais en concrétisant par et dans l'action le désir de comprendre, d'apprendre, de découvrir, de créer.¹ » Cette citation de Jacques Robin est encourageante.

Être capable de mettre en perspective son action avec une finalité est le fondement de l'initiative. Entraîner une équipe demande d'avoir un projet à partager. On ne peut plus dire « les hommes suivront bien » : c'est devenu trop cher, trop lent à mettre en œuvre. Il est toujours possible de remplacer un tel ou un tel, mais l'ensemble des équipiers reste à mobiliser. Les entreprises où l'on souffre trop – où le stress est trop fort, où l'on ne sait pas donner du sens à l'action – ne sont pas performantes. La satisfaction des personnes quant à l'intérêt de leur travail et la reconnaissance qu'ils reçoivent agit directement sur leurs performances. Le plaisir de collaborer avec d'autres et de partager fait partie des besoins humains. Avec, en corollaire, le besoin de respect, non pas au sens de la protection, mais au sens de la valorisation des ressources de chacun.

Le désir des dirigeants : une culture faite pour le changement

Dans ce contexte de compétitivité accrue, quelle est la préoccupation première exprimée par les dirigeants ? Mis à part leurs inquiétudes récurrentes sur le développement du business, leurs soucis de financement et

1. Laurence Baranski et Jacques Robin, *L'Urgence de la métamorphose*, Des idées et des hommes, 2007.

autres difficultés liées aux évolutions du contexte de toute nature, il m'a semblé intéressant de rapporter deux communications qui sont en rapport direct avec l'objet de ce livre. Deux grands du conseil, dans des études passionnantes, mettent en avant que les entreprises les plus performantes sont celles qui ont une culture génétique faite pour le changement. Deux études ont été effectuées, et toutes deux montrent l'importance accordée à une culture spécifique du changement pour la performance des entreprises.

La première enquête souligne l'influence de la culture. Cette entreprise de conseil internationale a effectué un travail de recherche afin de répondre à la question : « Comment les meilleures entreprises mondiales atteignent-elles la haute performance ? » Les chercheurs ont analysé les particularités des entreprises qui performaient sur la durée. Les facteurs explicatifs de la haute performance sont présentés en trois points congruents : le ciblage et le positionnement, les compétences différenciantes, et, enfin, le code génétique de la performance. Un consultant de ce cabinet précise que « *la pérennité de la réussite d'une entreprise comporte indubitablement une dimension culturelle*¹ ». Il confesse, plus loin, qu'au fil de leurs interviews, les managers des entreprises performantes parvenaient rarement à s'extraire de la théorie pour traduire leurs expériences en conseils précis et pratiques. En choisissant le mot « génétique » pour qualifier la culture de la performance, le cabinet admet implicitement que cette culture doit irriguer toutes les composantes de l'entreprise.

Pour sa part, la seconde enquête a porté sur la vision des dirigeants quant aux critères prioritaires pour les années à venir. Elle a été menée par un autre cabinet de conseil en stratégie. Cette enquête, moins ambitieuse, corrobore les résultats de la première. Voici, tels qu'ils sont mentionnés, les cinq critères des entreprises pour réussir. Le premier concerne l'envie de changement : ouverture et accueil positif des changements. Le deuxième aborde l'innovation comme nécessaire au-delà de l'imagination des clients – on y souligne l'importance d'anticiper les exigences des clients. Le troisième rappelle l'impact de l'intégration mondiale avec la nécessité d'un accès à des ressources, là où elles sont, partout dans le monde. Le quatrième donne la perturbation comme mot d'ordre et relève que l'anticipation, par la création de nouveaux modèles métiers pour se réinventer, devient une

1. Source : site de l'ISEP. Fabrice Mariaud, « Comment les meilleures entreprises mondiales atteignent-elles la haute performance ? », avril 2008.

exigence incontournable. Enfin, le cinquième met en avant le besoin d'une authentique générosité : être plus que de simples philanthropes en faisant preuve dans toutes les actions et les décisions d'un intérêt sincère pour les besoins de la société.

Des mots comme « anticipation », « perturbation », « se réinventer », « ouverture » et « accueil positif des changements » constituent tout un vocabulaire qui fait ressortir, s'il en était besoin, la tendance principale des préoccupations des entreprises dans ce contexte instable. Attention à l'agitation que ce type de vocabulaire peut produire chez ceux qui sont inquiets pour leur avenir. Les grands cabinets n'ont pas ce souci en tête, ce sont des leaders de la réussite ! Les dirigeants savent que la compétence en innovation et la capacité d'adaptation et d'anticipation des cultures – et des hommes – font déjà la différence, aujourd'hui... et le feront encore plus demain. Pour beaucoup, l'importance de l'innovation n'est pas nouvelle. Par contre, le niveau de criticité liée à la capacité d'anticipation, inscrite dans la culture, est un fait nouveau.

Au cœur de l'instabilité, les dirigeants sont nombreux à chercher des produits et des services innovants pour leurs clients. Ils sont moins nombreux à avoir compris que c'est l'entreprise dans son ensemble qui doit être innovante. Pour être plus précise, je postule que leurs cultures et leurs styles de management ne leur permettent pas de savoir comment atteindre cet objectif. J'ai accompagné ces dernières années deux types de dirigeants. Les premiers ont intégré l'importance de l'implication de l'ensemble de leurs collaborateurs dans une dynamique stimulante, en sachant que cela demande une stratégie à long terme et une exigence pour eux-mêmes. Les autres, ne disposant pas de visibilité sur ce processus, le construisent comme ils peuvent. Ils n'ont pas encore découvert ce qu'il va falloir qu'ils transforment dans leurs propres attitudes et ils sous-estiment le chemin à parcourir.

Les études menées par les grands cabinets de conseil semblent bien loin des préoccupations des managers et des collaborateurs. Ce qui se dégage de façon indéniable est que les entreprises performantes sont celles qui disposent d'équipes motivées, compétentes et déterminées. Cela semble une évidence. Pourtant, les nouveaux modèles d'entreprises, avec des organisations modulaires, redéployables à tout moment dans de nouvelles configurations, demandent des dispositifs managériaux adaptés.

La variété des points de vue selon les échelles d'observation

Dans le cadre de l'entreprise, les acteurs ont des points de vue différents liés à leur place dans le système. Ils perçoivent le contexte et les problématiques à partir de leur situation. Aborder la transformation et l'innovation dans l'entreprise induit que soit prise en compte une grille de lecture liée au niveau où l'acteur se place. Cette notion apparaît clairement dès que l'on aborde les préoccupations et les attentes des acteurs. Les dirigeants parlent du système vu d'en haut, le *middle management* du système vu de l'intérieur ! Les premiers parlent de culture faite pour le changement, les managers des problèmes à résoudre dans leurs actions managériales quotidiennes. Sans aller jusqu'à reprendre les termes de Jean-Pierre Raffarin différenciant dans son propos « la France d'en haut et la France d'en bas », ce qui est vécu et perçu n'est pas de même nature selon la position occupée. La position des acteurs dans les systèmes sociaux leur donne des points de vue fondés sur les contraintes principales du niveau où s'exercent leurs actions, et donc du niveau d'où ils observent le système.

Les échelles d'observation

Afin de montrer les différences de points de vue, je vais m'appuyer sur les échelles d'observation développées par Dominique Desjeux¹ dans le cadre de son travail d'anthropologue en sciences sociales². Les échelles d'observation ont été formalisées afin de mener des enquêtes sociales. Je les ai appliquées à l'entreprise dans le cadre de ma pratique de coach d'organisation. Ces échelles définissent un découpage de la réalité sociale en fonction des points de vue de l'observateur. Il en découle que ni les décisions ni les modalités d'action ne peuvent être fondées sur les mêmes critères. À chaque échelle, la rationalité varie. Dans l'énoncé des principes de la méthode d'observation des échelles d'observation, Dominique Desjeux rappelle : « *Les résultats obtenus dans une enquête dépendent de la position de l'observateur, des conditions d'observation, de l'échelle d'observation et du découpage de la réalité à une échelle donnée. En fonction des points de vue, les*

-
1. Dominique Desjeux est professeur d'anthropologie sociale à la Sorbonne.
 2. Dominique Desjeux, *Les Sciences sociales*, PUF, 2004.

points de repère, la forme des phénomènes, les méthodes et donc la description de la réalité peuvent changer.¹ »

Il y a quatre échelles d'observation sociale :

- **macrosociale** : échelle de l'appartenance sociale globale ;
- **méso-sociale** : échelle des organisations et des systèmes d'action ;
- **microsociale** : échelle des espaces domestiques et des petits groupes ;
- **micro-individuelle** : échelle des individus.

La première échelle est macrosociale. Elle est la plus large. « *C'est celle des régularités, des grandes tendances, des appartenances sociales et des valeurs²* », précise Dominique Desjeux. Elle correspond au contexte général dans lequel l'entreprise évolue. Les tensions portent sur la mondialisation, la démographie, les possibilités offertes par les nouvelles technologies, les crises financières, les besoins d'innovation liés à la compétition. C'est le niveau des évolutions de notre société, liées aux tendances de regroupements de pays, d'entreprises multinationales, liées aux modifications du droit du travail et de la législation émanant de nos systèmes sociaux... Ce niveau englobe la totalité de nos environnements sociaux, il est en forte mutation, il nous domine, il impacte l'évolution de nos conditions de vie. À ce niveau s'expriment les tensions politiques, écologiques, économiques, sociologiques, scientifiques...

La deuxième échelle est méso-sociale. Elle correspond au niveau de l'entreprise ou de la famille d'entreprises, des systèmes d'action. Elle nécessite une observation des liens entre l'entreprise, son marché, ses concurrents, ses réseaux de partenariat. La performance de l'organisation y est perçue de façon résultante, globale. C'est le niveau qui intéresse prioritairement les actionnaires et les dirigeants. Les motivations sont alors économiques, stratégiques, organisationnelles. À ce niveau, on ne voit pas l'homme, mais la performance de l'organisation et ses macro-compétences ; c'est le niveau où l'on regarde les processus transversaux et la production de valeur. Pour prendre des décisions, les dirigeants, les organisateurs, les conseils ont besoin de concepts généraux. Leurs critères sont économiques, ils sont fondés sur des choix de stratégies business,

1. *Ibid.*

2. *Ibid.*

sur le respect des réglementations et sur les contraintes des résultats à produire pour les actionnaires. Leurs décisions portent sur les investissements, les stratégies, les compétences critiques. Elles sont de nature financière, organisationnelle, politique.

Il est pratiquement impossible de percevoir les personnes à ce niveau, et ce n'est pas nécessairement utile. Ce qui est utile, par contre, c'est de percevoir la façon dont l'organisation produit de la performance, de l'innovation, de la création de valeur. Ce qui est évalué, c'est la masse salariale et les compétences métiers productives d'avantages concurrentiels. Pour décider et agir à ce niveau, il est cependant nécessaire de connaître les mécanismes et les besoins des collaborateurs afin d'être capable d'évaluer les stratégies, de décider des moyens et du temps nécessaires à leur réalisation. C'est à ce niveau que l'on peut voir si une entreprise dispose d'une culture dynamique pour soutenir sa compétitivité.

Transformer la compétence globale d'une organisation consiste à prendre en compte la culture de l'entreprise telle qu'elle est visible à ce niveau, puis à élaborer des stratégies pour la redéployer en cohérence avec de nouveaux objectifs de performance. Une culture faite pour le changement s'évalue à ce niveau. L'entreprise élargie, les partenariats stratégiques entre entreprises concurrentes se lient à ce niveau.

Les dirigeants, préoccupés de stratégies business et de simplification des organisations, voient l'entreprise selon des critères d'évaluation macro-économiques. C'est-à-dire qu'ils évaluent la performance de leur entreprise dans sa capacité à être compétitive par rapport aux niveaux macrosociaux. Leur risque de manque de sensibilité à l'humain est inhérent à l'abstraction, à la globalisation, à la déshumanisation des enjeux économiques. C'est un niveau où les personnes sont considérées comme des ressources mais aussi comme des charges, et donc, par définition, sont instrumentalisées. La prise en compte des données apportées par les neurosciences doit permettre d'introduire la composante humaine comme une donnée essentielle à la problématique à résoudre, car même au niveau macrosocial et méso-social, il est impossible de faire fi du fonctionnement des cerveaux humains.

Parallèlement, Il ne faut pas oublier que le dirigeant est une personne, que l'équipe de direction est une équipe... Et qu'à ce titre, personne dirigeante et équipe dirigeante relèvent aussi des compétences et des contraintes humaines. Des individualités confrontées à la perception de leur propre

changement, des équipes confrontées à résoudre ensemble des problématiques exigeantes, aux prises avec leurs limites de compétences.

La troisième échelle est microsociale. Elle correspond à l'échelle de l'équipe managériale, du groupe projet. C'est l'espace de jeu de l'interaction relationnelle directe. C'est le niveau d'observation des pratiques managériales locales, des procédures et de la compétence collective opérationnelle. La décision y est perçue comme une suite d'opérations entre les acteurs sociaux, on voit les personnes en action et en interaction.

À cette échelle on considère un groupe de personnes. Il interagit selon un certain modèle relationnel dépendant de ses compétences techniques, managériales, méthodologiques. Ce groupe de personnes constitue une sorte de melting-pot de sous-systèmes individuels, l'équipe est un imbroglio de complexité humaine en interaction. On peut aussi considérer que certains réseaux sociaux, groupes associatifs et PME relèvent de ce niveau. L'équipe, qu'elle soit hiérarchique ou de projet, est une entité éphémère. Comme un module de l'organisation, elle peut être modifiée à tout moment. Pour autant sa performance est essentielle pour l'entreprise.

Les compétences collectives se travaillent d'abord à ce niveau. Elles consistent à transformer les pratiques de l'équipe en les alignant sur les besoins de performances de l'entreprise et à créer un ensemble humain qui fonctionne de façon harmonieuse et productive. Il convient, toutefois, de veiller au développement professionnel de chaque membre de l'équipe, c'est-à-dire de prendre en compte les besoins spécifiques du niveau d'en dessous.

Le modèle managérial porté par le dirigeant de l'équipe, l'influence structurante des fondamentaux de la culture de l'entreprise, les jeux psychologiques et les modes d'interaction établis par les acteurs, combinés aux pressions exercées par les clients ou par les autres entités de l'organisation, produisent une complexité relationnelle qui fait le miel des coachs et la souffrance des managers. Le niveau de maturité des compétences collectives de l'équipe peut être observé et évalué. Le paradigme de l'équipe performante se joue là.

L'équipe, cet « endroit » très complexe où les marges de manœuvre sont réelles, exige une vision stratégique qui la relie aux niveaux *méso-social* et *macrosocial*. La qualité de ces liens est une condition de réussite à la montée en performance de l'équipe. Les managers sont focalisés sur des enjeux opérationnels : faire respecter les engagements, contrôler les processus de

production, réorganiser les tâches en vue d'améliorer la qualité, répartir le travail... Leur vision du monde est d'abord centrée sur la production quotidienne. Quelles que soient leurs fonctions, dans le cadre d'un projet ou d'un fonctionnement récurrent, ce qui structure le temps et l'action, c'est l'organisation et le pilotage de l'action productive. Le risque de ce niveau est de mal voir l'intrication des besoins des niveaux du dessus et du dessous. C'est le risque du « nez dans le guidon ». Le lien entre le méso-social et le microsocial, quand il est défaillant, est source de perte de sens.

Une culture faite pour le changement exige beaucoup de souplesse au niveau des modes de collaboration des équipes. Les compétences doivent pouvoir être assemblées en fonction des besoins. Les acteurs sont invités à être productifs rapidement, à construire des relations de confiance et de collaboration optimales dans des délais pratiquement instantanés. Capacité à assembler les bonnes compétences et à proposer des comportements collaboratifs pertinents sont des aptitudes clés pour les managers. Les neurosciences, par la diversité des expertises qu'elles ont utilisées, montrent la voie pour des collaborations imaginatives et confraternelles.

La quatrième échelle est micro-individuelle. C'est l'échelle du sujet, de l'agent, de l'individu, que ce soit dans sa dimension psychosociale, cognitive ou inconsciente. Ce qui est vu à ce niveau, ce sont les besoins de l'individu, sa personnalité, ses souffrances, ses talents, son identité professionnelle, son histoire personnelle.

Le potentiel professionnel des personnes et les besoins psychologiques de l'individu sont visibles à ce niveau. C'est sa personnalité, ses compétences, son rôle et ses attentes qui déterminent les préoccupations de chacun. La personne vit l'interaction avec son environnement direct, c'est-à-dire le groupe managérial auquel elle appartient. Bien qu'elle perçoive l'entreprise comme un ensemble plus vaste, le lien avec l'environnement proche structure ses principales perceptions.

En face à face avec la personne, il est difficile de voir l'entreprise. Dans le cadre de ma pratique de coaching individuel, c'est une difficulté qu'il m'a été aisé de constater.

C'est principalement le coaché qui parle du groupe auquel il appartient. Ce groupe, bien que visible, est déformé par la perception de l'individu. Le coaché présente au coach une réalité perçue en fonction de ses propres « intérêts » et de sa capacité de compréhension des tensions qu'il subit. À

ce niveau, on voit donc, d'abord, l'individu, ses souffrances, l'interaction entre les tensions issues de son propre système familial et de son histoire personnelle, et les tensions de l'entreprise. On voit les « accroches » psychologiques avec les autres acteurs de proximité – les projections et les fantasmes... Il est impossible de voir l'entreprise et le contexte environnemental en se contentant des informations issues du coaché. Toutefois, cela n'empêche pas d'amener le coaché à travailler son lien à l'entreprise à partir de ses perceptions.

L'individu court le risque de ne plus savoir « où il est », de vivre dans son monde, de perdre la conscience de la complexité et de la finalité auxquelles il contribue. Selon la place et le rôle qu'il détient dans le système, il le percevra prioritairement au niveau où le place sa responsabilité. Toutefois, personne n'échappe au niveau individuel.

Les échelles en interaction

La performance de l'entreprise est la résultante de la performance de chaque niveau qui la compose. Les individus trouvent leur marge de manœuvre sous la dépendance des échelles qui leur sont au-dessus. J'évoquerai régulièrement cet impact, les acteurs de la transformation doivent l'avoir assimilé. Les tensions, issues des différents niveaux, interagissent les unes sur les autres. Cependant, les contraintes des niveaux les plus hauts sont celles qui structurent « le monde » des niveaux au-dessous. *A contrario*, les capacités humaines au travers des compétences des individus déterminent les contributions qu'ils peuvent apporter au niveau du dessus.

Voici, en forme de récapitulation de ce chapitre « ambiance », une reformulation des idées principales, repositionnée sur les différents niveaux.

L'ambiance, dans ce qu'elle a de plus global, vient en premier lieu du niveau macrosocial. Nous sommes aujourd'hui confrontés à des évolutions sans précédent. Les perturbations sont écologiques, économiques, géopolitiques, le monde est devenu global, les pays sont interdépendants et partagent (plus ou moins collectivement) la responsabilité de la survie de la planète. Chacun est soumis à ces contraintes et vit à l'intérieur de cette donne. À ce titre, le niveau macrosocial domine les autres niveaux.

Les nouvelles technologies constituent des menaces et des opportunités, leurs impacts touchent tous les niveaux. Elles permettent l'émergence de nouvelles entreprises au niveau méso-social et restructurent les marchés. Elles permettent aux entreprises de développer de nouveaux produits et

services, ainsi que de nouveaux modes de distribution. Elles apportent de nouveaux moyens de communication. Au niveau méso-social, par les systèmes d'information d'entreprises, elles structurent l'action des acteurs. Au niveau microsocial, par les technologies Web 2.0, elles ouvrent à de nouvelles pratiques collaboratives pour les équipes. Les nouvelles technologies donnent aux individus la possibilité d'avoir accès à une connaissance universelle, elles permettent la délocalisation géographique. En contrepartie, elles détruisent des emplois par obsolescence et elles nous invitent à ouvrir notre imagination et notre intelligence. Avec un bémol, l'informatique crée aussi des emplois : pour fabriquer et maintenir toutes ces machines, il faut des hommes...

Les neurosciences, pour leur part, ont comme objectif de comprendre le niveau de l'individu. Pourtant, de nombreux auteurs d'ouvrages consacrés au grand public insistent sur les corrélations entre les évolutions des individus et des sociétés qu'ils fabriquent. En effet, l'influence de la pensée humaine sur le monde social est une sorte de tautologie, puisque c'est l'homme qui pense le social !

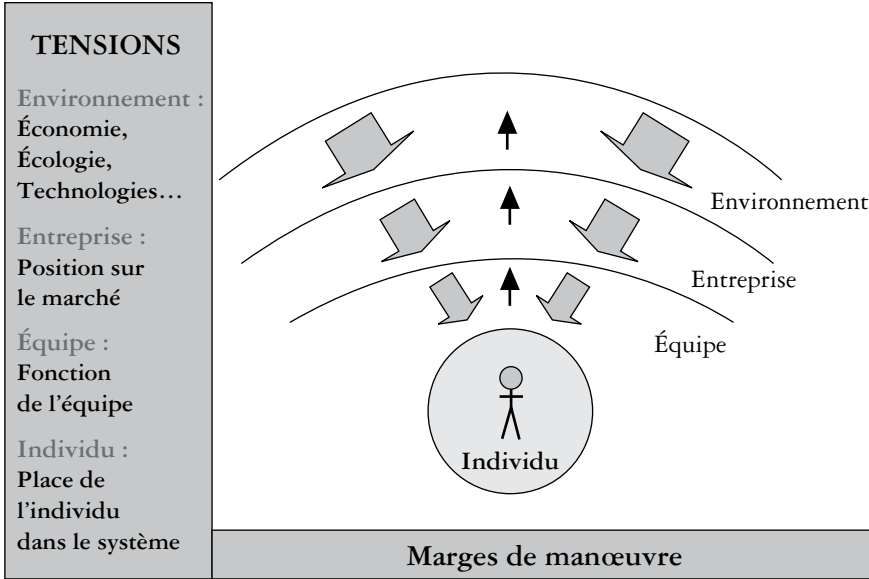
Les marges de manœuvre et les risques des acteurs

Chaque action ou intervention dans un système social correspond, en premier lieu, à observer la situation à partir d'un point de vue « prioritaire » qui est déterminé principalement par la place des acteurs – leur rôle – dans le système. Tous étant sous l'influence du système auquel ils appartiennent.

Les managers, focalisés sur leurs responsabilités de conducteurs de la productivité des équipes, se trouvent, au niveau microsocial, confrontés à de nouveaux défis. Ces managers, s'ils ne prennent pas assez en compte ce qui se passe au-dessus, vivent des tensions entre exigence d'innovation et de contrôle, élitisme et esprit collectif, appartenance exclusive et appartenance temporaire. Leur risque est alors de ne plus savoir comment conjuguer désir d'efficacité et respect de leurs besoins personnels. En tant que managers d'équipe, ils se trouvent à l'interface entre la compétence individuelle et la compétence de l'entreprise. L'équipe est l'endroit le moins structuré dans l'entreprise. À ce titre, il offre des marges de manœuvre importantes. Comme il est le plus complexe, il est de façon paradoxale en même temps fragile et porteur de performance future.

Les dirigeants perçoivent l'entreprise au niveau méso-social. Ils sont, pour la plupart, sensibilisés aux enjeux entre le niveau macrosocial et le niveau méso-social, puisqu'ils savent que c'est là qu'ils gagnent ou qu'ils perdent (pour les grandes entreprises en particulier). Ils ont compris qu'ils avaient besoin de savoir répondre aux marchés de manière rapide et souple. Ils ont donc besoin d'entreprises disposant de cultures faites pour le changement.

Les marges de manœuvre



L'individu est soumis aux tensions de l'équipe, qui est soumise aux tensions venant de l'entreprise, elle-même exposée aux tensions de l'environnement. Les enjeux, pour chacun, sont de développer sa marge de manœuvre.

Les dirigeants préoccupés de stratégie courent le risque de ne pas voir l'humain. Les managers intermédiaires, pris en sandwich entre les collaborateurs et le système, se sentent sous contrainte. Ils courent le risque de manquer de vision prospective et de compréhension des décisions stratégiques. Focalisés sur leurs enjeux de productivité, ils mettent leur énergie à résoudre des problèmes opérationnels. Les collaborateurs disposent d'une visibilité médiocre sur les enjeux. Ils risquent de ne pas comprendre les décisions des dirigeants. Tous courent le risque de mal interagir ensemble par manque de compréhension des besoins afférents à leurs différents points de vue.

Les marges de manœuvre de chaque acteur sont liées à sa position dans le système. Mais tous sont soumis à la même règle naturelle. Tous subissent les tensions venant de l'environnement, tous vivent au sein de la culture de l'entreprise, tous font partie d'une équipe. À partir de cette réalité et quelle que soit sa place dans le système, chacun tente d'exercer son pouvoir dans la marge de manœuvre dont il dispose. Les dirigeants comme les *middle managers* et les collaborateurs sont soumis à ce principe systémique.

En fait, les évolutions de l'entreprise doivent permettre de répondre aux besoins des dirigeants, des managers et des collaborateurs à un niveau

plus diffus. Une des finalités de l'entreprise, bien que sous-jacente, est que la personne humaine tire profit – au moins au niveau de l'évolution de ses compétences et de son autonomie – de l'évolution de l'entreprise. Attention, il serait naïf de prétendre que les transformations d'organisation deviendraient systématiquement profitables aux personnes. Dans des réorganisations, il existe des plans sociaux, des fermetures de sites... Prendre les besoins humains en compte ne veut pas dire protéger tous les collaborateurs des problèmes et des drames de la réalité économique.

Management et intelligence humaine

Sigmund Freud est mort il y a soixante-dix ans (1939). La psychanalyse et la psychologie ont modifié notre perception de la complexité humaine. Notre vision de l'homme est fondamentalement différente de celle de nos grands-parents ou même simplement de celle de nos parents. Notre façon d'élever les enfants a considérablement changé en une génération, les pratiques et les croyances concernant une bonne éducation ne sont plus les mêmes. Il y a seulement quelques années, emmener son enfant chez un psy aurait laissé à penser qu'il était anormal, alors qu'aujourd'hui certains parents y vont d'abord pour se rassurer sur leurs capacités à être de bons parents et des éducateurs à la hauteur des besoins de leur chère tête blonde – qui n'est d'ailleurs pas toujours blonde mais de plus en plus métissée.

Nous avons pris conscience de la complexité de nos enjeux relationnels, de nos méconnaissances et de nos possibles perversions. Nous savons que chaque être humain est issu d'une incroyable conjugaison de gènes, qu'il est le résultat de la filiation d'histoires familiales, qu'il ne sait pas tout – et ne saura probablement jamais tout – de ses motivations profondes. Nous savons qu'il va devoir devenir auteur de son identité, propriétaire de son histoire et créateur de sa vie au travers de ses prises d'initiatives, de ses décisions, de ses prises de risques, de ses émotions, qu'il sera responsable de ses liens et de ses réalisations – enfin si tout va bien.

L'observation du cerveau amène à mieux appréhender les processus psychiques en action. Qu'il s'agisse de l'observation des comportements d'achat

pour les acteurs du marketing, des comportements d'usage pour les ingénieurs ou des « résistances au changement » pour les consultants en management, ces processus humains répondent à des logiques fonctionnelles qu'il est possible d'influencer.

Les découvertes des sciences cognitives sont un renfort inestimable pour la prise en compte de l'humain dans les problématiques de changement.

Ce qui est vu, à ce niveau d'observation, ce sont des enchaînements de processus mentaux ou gestuels, des chemins que la personne doit parcourir pour aller d'un état à un autre. Comme pour le processus de deuil, dont nous savons aujourd'hui qu'il est universel, il est établi que les émotions et le raisonnement sont indissociables.

Nous avons à notre disposition, aujourd'hui, des sources d'information grâce aux travaux que des psychologues et des psychiatres ont menés ces cent dernières années. Plus récemment, les sciences cognitives apportent, depuis une vingtaine d'années, des connaissances considérables dans ce domaine. L'utilisation conjointe des technologies informatiques, grâce en particulier à l'imagerie médicale, et de différentes disciplines a permis aux neurosciences d'apporter des éléments tangibles, scientifiquement prouvés, sur de nombreux aspects du fonctionnement du cerveau.

Les sciences cognitives sont en train de donner des preuves et des précisions sur les intuitions et les observations utilisées par les psychologues, les psychothérapeutes, les sophrologues... Ces apports, particulièrement utiles dans l'entreprise, perturbent certaines croyances. Des notions simplistes concernant « ce qui est bien ou anormal » pour un manager, ou la raison posée comme une vérité accessible à tous et en toutes circonstances vont pouvoir évoluer grâce aux réalités décrites par les neurosciences. L'être humain est fait de complexité, raison et sentiments sont liés. Pour citer un autre exemple, un concept comme celui de désapprentissage, posé en préalable et conjointement à celui d'apprentissage, est maintenant démonté. Bien que de nombreuses zones d'ombre demeurent, les sciences cognitives ont le mérite d'apporter des éclairages sur des fonctionnements qui étaient jusqu'alors mystérieux. Au-delà de l'intérêt scientifique de ces nouvelles connaissances, les acteurs chargés de l'innovation ou du changement dans les entreprises peuvent intégrer ces éléments comme des données factuelles. Ces nouvelles connaissances vont influencer les modalités de management à tous les niveaux.

La connaissance de notre organisation neurobiologique devient progressivement accessible, nous commençons à comprendre comment nous faisons pour dormir, sentir, rire, déprimer, parler, voir, écouter, raisonner, décider, projeter... Nous avons longtemps cru que notre cerveau ne pouvait pas fabriquer de nouveaux neurones, nous savons aujourd'hui que c'est faux. Notre cerveau se développe en fonction de la façon dont nous l'utilisons, de ce que nous développons comme compétences, mais aussi des attitudes que nous avons privilégiées au travers de notre éducation et de notre expérience.

De nombreuses personnes sont mal à l'aise avec le niveau neurobiologique, mais pour comprendre les fonctionnements humains, je ne vois pas comment l'éviter. Le débat consistant à savoir si l'on doit ramener l'esprit au cerveau humain n'est pas pertinent dans cet ouvrage où ce qui m'intéresse est la motivation et la dynamique de changement dans les entreprises. Je souligne qu'il est aujourd'hui incontournable de disposer de ce type de connaissances. Les managers et les consultants peuvent choisir entre les connaissances neurobiologiques et les connaissances psychologiques. Pour la conduite et l'accompagnement des humains, l'une ou l'autre de ces connaissances est obligatoire.

Je vais articuler ma démonstration sur les impacts de quatre concepts clés dans la conduite du changement : l'homéostasie, le désapprentissage, les émotions, la résistance. Les ouvrages auxquels je me réfère ont, pour la plupart, été édités en France depuis ces trois dernières années. Ces quatre concepts clés ne sont pas nouveaux, mais les confirmations et les précisions apportées par les sciences cognitives sont particulièrement convaincantes. L'importance de leur rôle dans les transformations culturelles et pour l'élaboration de nouvelles compétences est primordiale.

Appréhender la cohérence dynamique du système

L'homéostasie est une des notions les plus importantes pour la compréhension de ce qui détermine les comportements humains. Cette notion qui, évidemment, ne s'applique pas qu'aux comportements permet de comprendre la « logique » de représentation de la réalité pour une personne. L'homéostasie se définit comme la capacité de l'organisme à maintenir un état de stabilité relative des différentes composantes de son milieu interne et ce, en lien avec son environnement externe.

Les scientifiques ont donné le nom d'« homéostasie » à la force de régulation qui protège l'organisme humain contre les risques de désorganisation de son intégrité.

L'homéostasie : un équilibre interne fondamental à la vie

L'homéostasie, du mot grec « demeurer constant », est la capacité à conserver l'équilibre de fonctionnement en dépit des contraintes extérieures. Pour Claude Bernard, « *l'homéostasie est l'équilibre dynamique qui nous maintient en vie*¹ ». Chaque organisme vivant doit sa survie à cette capacité qui lui permet de rester intègre. Voici la façon dont Gregory Bateson, père de l'approche systémique, parle de l'homéostasie : « *L'ensemble tout entier de processus enchevêtrés qu'on appelle la vie peut contribuer à garder l'objet dans un état de changement capable de maintenir certaines constantes nécessaires, comme la*

1. Gregory Bateson, *La Nature et la Pensée*, Seuil, 1984.

température du corps, la circulation du sang, la régulation de la glycémie, voire la vie elle-même.¹ »

Antonio R. Damasio, professeur de neurologie, de neurosciences et de psychologie, définit cet équilibre de la façon suivante : « *L'ensemble des processus homéostatiques gouverne à tout instant chaque cellule de notre corps. Ce pouvoir s'exerce selon un dispositif simple : premièrement, quelque chose change dans l'environnement d'un organisme individuel, de façon interne ou externe. Deuxièmement, ce changement a le potentiel d'altérer le cours de la vie de l'organisme (il peut constituer une menace pour son intégrité ou bien une occasion de mieux-être). Troisièmement, l'organisme détecte le changement et agit en fonction de lui d'une façon conçue pour créer la situation la plus bénéfique à sa préservation et à son fonctionnement efficient. Toutes les réactions se produisent selon ce dispositif et représentent ainsi des moyens d'apprécier les circonstances internes et externes dans lesquelles se trouve un organisme, et d'agir conformément à elles.² »*

Un corps humain, attaqué par un virus, déclenche des phénomènes de rétroaction ; il a de la fièvre, transpire, tousse. Ces phénomènes de rétroaction se mettent en route automatiquement. Si ces mécanismes sont incapables d'endiguer la maladie, la fièvre va monter au-delà de la limite vitale et la personne va mourir. L'homéostasie – mécanisme extrêmement complexe – maintient un système dans un certain équilibre. Si cet équilibre n'est plus tenable, le système, au travers d'une crise, passe dans un nouvel équilibre possible. Tout système vivant doit satisfaire, simultanément, stabilité et mouvement pour rester vivant.

En fonction de l'interprétation que le système fait de la situation, les mécanismes de régulation ne sont pas de même nature, mais ils visent tous à prendre la mesure de la tentative de déstabilisation de cet équilibre si précieux à notre survie. Les réactions qui en résultent dépendent donc de l'appréciation qui en est faite. Le système cherche sa survie et le fonctionnement qu'il considère comme le plus efficient. Ce principe gouverne l'ensemble des fonctionnements biologiques, neurologiques, intellectuels et émotionnels...

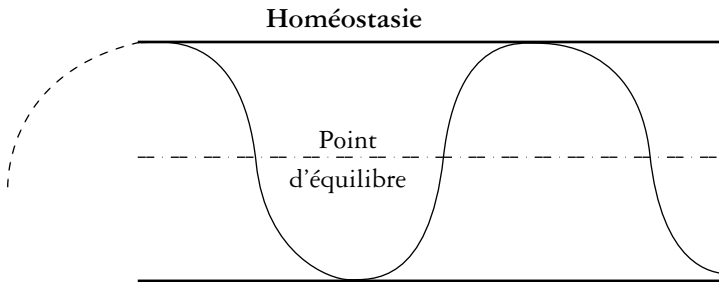
Le paradoxe de ce phénomène est qu'il est un processus de changement interne, qui réagit au changement que lui impose l'environnement ou à

1. *Ibid.*

2. Antonio R. Damasio, *Spinoza avait raison : joie et tristesse, le cerveau des émotions*, Odile Jacob, 2008.

une agression de son intégrité. C'est cet équilibre qu'il convient de modifier quand on prétend transformer un système. L'innovation managériale consiste à inventer pour le système un nouveau type d'équilibre de ses composantes.

La courbe de l'homéostasie



Source : Jacques-Antoine Malarewicz¹.

Ainsi, il est possible de schématiser l'homéostasie comme une courbe représentant un mouvement à l'intérieur d'un équilibre. La vie est mouvement dans un certain niveau de stabilité. Ce mouvement est en déséquilibre relatif dans un certain niveau d'équilibre. Il en est de même que pour la température du corps ; elle n'est pas la même le matin et le soir, mais elle ne doit pas dépasser un certain stade.

Une façon empirique d'appliquer le concept d'homéostasie aux entreprises

Le concept d'homéostasie peut être appliqué de façon empirique à tous les systèmes humains. Il permet de les appréhender de façon globale en intégrant le principe d'interaction dynamique des phénomènes de régulation. Il est au cœur de la problématique du changement, et plutôt que de parler de « résistance au changement » et de s'arrêter là, en stigmatisant les personnes, il est plus productif pour l'action de voir la « résistance au changement » comme un des mécanismes de défense de la cohérence d'un système humain. En réaction aux injonctions de changement, ce sont ces mécanismes qui sont à l'œuvre. Ils peuvent être utilisés de façon profitable ou de façon défensive.

1. In Jacques-Antoine Malarewicz, *Systémique et entreprise*, Village Mondial, 2000.

Cette analogie est couramment utilisée par les experts du changement. Antonio R. Damasio souligne, lui aussi, cette similitude : « *On doit considérer les conventions sociales et les règles éthiques comme des extensions des dispositifs homéostatiques de base au niveau de la société et de la culture. Le résultat de l'application de ces règles est le même que celui des procédés homéostatiques de base comme la régulation métabolique ou les appétits : un équilibre de vie assurant survie et bien-être.*¹ » Dans le cadre du management des entreprises, la prise en compte des phénomènes homéostatiques offre une grille de lecture des réactions humaines particulièrement efficace.

Une notion centrale pour la conduite du changement

Quand cette notion est connue et prise en compte par les managers, il devient plus facile de sortir des procès d'intention et des accusations de « résistance passive ». Il devient normal de développer une observation de la situation culturelle, d'envisager la cible en intégrant le changement d'opinions et de comportements comme faisant partie du problème à traiter. Le phénomène homéostatique permet le changement et le freine. Il est par essence paradoxal et complexe, il est donc difficile à comprendre.

Dans les entreprises, cet équilibre est en constante remise en cause. Si les dirigeants veulent anticiper sur l'environnement et pouvoir agir sur lui, ils doivent transformer cet équilibre. Les suiveurs sont ceux qui répondent aux enjeux de l'environnement après qu'ils soient devenus visibles, tangibles. Les visionnaires, les innovateurs sont ceux qui anticipent sur les besoins de l'environnement et qui le transforment en agissant dessus. Pour cela, ils doivent d'abord transformer par anticipation les compétences et les représentations de leurs propres organisations. Les entreprises leaders sont celles qui savent transformer leur équilibre homéostatique en anticipation des besoins de leurs marchés. En avance, mais pas trop, pour être celles qui transforment le marché.

Transformer un système consiste à lui permettre de trouver un nouvel équilibre. Cette transformation se fait, soit par adaptation réactive, soit par adaptation proactive. L'adaptation réactive consiste pour le système à se transformer parce que l'environnement a changé : il s'y adapte *a posteriori* – de façon réactive. L'adaptation proactive consiste pour le système à

1. Antonio R. Damasio, *Spinoza avait raison : joie et tristesse, le cerveau des émotions*, op. cit.

décider de dominer l'environnement et à se transformer dans ce but. Régler le problème du réchauffement climatique est une adaptation réactive, aller sur la Lune en 1969 fut une adaptation proactive. L'une est défensive, l'autre est offensive. Dans un cas, l'effort est fait après la prise de conscience que la survie est à ce prix. Dans l'autre cas, l'effort est fait pour avoir plus de pouvoir sur l'avenir. L'homme dispose des deux stratégies.

Les processus psychiques confirmés par les neurosciences

J'ai évoqué le travail d'Antonio R. Damasio, mais l'homéostasie est mentionnée dans tous les ouvrages de vulgarisation des sciences cognitives, ainsi que dans les ouvrages concernant l'approche systémique. Voici d'autres notions qui m'ont semblé pertinentes afin d'illustrer le concept d'homéostasie d'un système humain au plan mental. Les deux premières proviennent du travail d'Elkonon Goldberg, il s'agit des concepts de « reconnaissance de formes » et d'« élagage ». Quant à la troisième, elle concerne la fiction installée au sein du mental de chacun d'entre nous, fiction que Lionel Naccache développe dans son ouvrage *Le Nouvel Inconscient*¹. Ces trois notions se complètent, elles permettent d'entrevoir la logique cohérente qui prévaut pour notre fonctionnement cognitif.

Je pars du principe que le lecteur dispose de notions générales sur le cerveau humain. Je n'utiliserai que des explications qui sont accessibles à partir des connaissances courantes de son anatomie. Chacun sait ce que sont des neurones, qu'ils ont la particularité de communiquer. Voici ce qu'Elkonon Goldberg dit des structures qui se créent au sein de nos circuits neuronaux, formant ainsi les modèles privilégiés pour nos connaissances.

La reconnaissance de formes ou la façon d'ancrer des expertises

Au cours de son développement, le système humain déploie son aptitude à reconnaître et analyser un certain nombre de formes. La reconnaissance de formes est la capacité de l'organisme à analyser un objet ou un problème

1. Lionel Naccache, *Le Nouvel Inconscient : Freud, Christophe Colomb des neurosciences*, Odile Jacob, 2006.

nouveau, et à l'assimiler à une classe d'objets ou de problèmes déjà connus. Elkonon Goldberg insiste sur son importance : « *La reconnaissance de formes est l'une des aptitudes les plus fondamentales dans notre univers cognitif... Sans cette aptitude, chaque objet, chaque problème constituerait un défi totalement nouveau ; nous serions incapables de nous servir de la moindre de nos expériences passées pour les traiter.*¹ »

Dans les publications neuroscientifiques, les modèles cognitifs qui permettent la reconnaissance de formes sont souvent appelés « attracteurs » : « *Il s'agit de constellations délimitées de neurones (les cellules nerveuses essentielles pour le traitement de l'information à l'intérieur du cerveau) reliés entre eux par des connexions puissantes. L'une de leurs propriétés les plus spécifiques, c'est qu'ils peuvent être activés automatiquement et facilement par une gamme très large de stimuli extérieurs. C'est cela, en quelques mots, le mécanisme fondamental de la reconnaissance de formes.*² »

La reconnaissance de formes enrichit nos expertises par la mémoire de formes destinées à l'analyse des situations. Chacun dispose de repères qui facilitent la compréhension de contextes connus. Les formes inconnues posent des problèmes d'acquisition de nouvelles représentations. Je les aborderai dans le chapitre suivant « Désapprendre pour apprendre » et dans le chapitre « Utiliser les émotions ».

Le pouvoir des formes versus la culture

Le principe de reconnaissance de formes s'applique à la personne mais aussi à la société. C'est ce que l'on appelle la « culture ». La culture est transmise aux enfants au travers de l'éducation. Elle correspond à une langue, un lieu, une religion, des usages... Elle permet de gagner du temps sur les apprentissages et de créer une cohérence. Elle facilite la reconnaissance des formes acquises et enferme dans des modèles répétitifs. « *La culture est un attribut unique, propre à la société humaine, très puissant, qui a joué un rôle crucial dans notre succès en tant qu'espèce. Les systèmes culturels de la transmission du savoir reposent sur une grande variété d'outils symboliques – dont, entre autres, le langage.*³ »

1. Elkonon Goldberg, *Les Prodiges du cerveau : ou comment l'esprit se bonifie avec l'âge*, Robert Laffont, 2007.

2. *Ibid.*

3. *Ibid.*

Ceux qui ont fait un voyage en Chine peuvent mesurer l'importance de ces formes. Elles s'expriment au plan symbolique, pratique, relationnel, elles donnent une métaforme à un ensemble complexe. Chaque culture d'entreprise est en soi un ensemble culturel spécifique qui s'est constitué et se renforce tant qu'il n'est pas confronté à des perturbations existentielles.

L'élagage

Un des facteurs constitutifs du renforcement des connaissances est appelé par Elkonon Goldberg¹ l'élagage. Il consiste, pour un organisme humain, à privilégier certains choix et, *de facto*, au bout d'un certain temps, à exclure les autres. Au cours du développement du cerveau, de la naissance à l'âge adulte, des particularités vont apparaître qui correspondent aux expériences de l'individu. Ce processus de constitution de « circuits privilégiés » est renforcé par le fait que des élagages sont opérés. Ce qui n'est pas utilisé est, en quelque sorte, abandonné. Voici ce qu'écrit Elkonon Goldberg : « *Les synapses, minuscules zones d'interface entre les dendrites et les axones, jouent un rôle fondamental dans la communication entre les neurones.*² » Il se crée des circuits privilégiés renforcés au fil du temps par des similitudes de toute nature. Cela amène à un renforcement par la suppression des neurones non utilisés. Elkonon Goldberg précise : « *Le développement des structures neuronales est complété par l'élimination des neurones, dendrites et axones superflus. Ce processus, connu sous le nom d'"élagage" ou "apoptose", démarre après la naissance, pour se produire à diverses périodes, et à des rythmes variables, dans les différentes parties du cerveau.*³ » L'élagage nous amène à renforcer certaines options en abandonnant les autres.

Nous pratiquons l'élagage pour tout ce que nous « choisissons » de garder en mémoire, ou même tout simplement pour ce que nous « choisissons » d'entendre de ce qui nous est dit. Cela nous amène à des ancrages de croyances et de connaissances. Cet élagage constitue un renforcement de l'homéostasie. Il réduit certaines possibilités pour en renforcer d'autres. « *Ces processus de compétition interne, grâce auxquels le cerveau se façonne lui-même, évoquent la sélection naturelle ; c'est pourquoi on y fait parfois référence avec l'expression "darwinisme neuronal".*⁴ »

1. *Ibid.*

2. *Ibid.*

3. *Ibid.*

4. *Ibid.*

Ce phénomène a un rôle sélectif mais constitue aussi une perte de facultés potentielles. Les organisations procèdent, elles aussi, à ce type d'élagage, au fil du temps, par les choix qu'elles font et les compétences qu'elles privilégient. On raconte une histoire célèbre : la réussite de Microsoft serait due à l'aide apportée par IBM à des petits jeunes. IBM, en effet, ne croyant pas à la micro-informatique, n'aurait pas vu l'intérêt de cette avancée technologique et aurait aidé Bill Gates à devenir le milliardaire qu'il est ! Bel exemple d'élagage !

La fiction installée au sein du mental de chacun

Les neuroscientifiques étudient, entre autres, les imbrications des notions conscientes et des notions dites « inconscientes ». Pour chaque individu, elles apparaissent comme intimement liées. Dans son ouvrage *Le Nouvel Inconscient*, sous-titré « Freud, Christophe Colomb des neurosciences¹ », Lionel Naccache s'attache à démontrer le bien-fondé de la théorie de Freud quand celui-ci pose le postulat d'un imaginaire non conscient qui structure la pensée de chaque personne. Lionel Naccache établit que chacun se construit une fiction à partir de ses croyances et de ses valeurs afin d'élaborer sa représentation dynamique de la réalité. Cette fiction possède sa propre cohérence et dispose d'une logique qui en est directement issue. Elle participe de l'homéostasie psychique de la personne. La première partie de son ouvrage est largement consacrée à détailler les tests et les examens qui permettent d'en démontrer la véracité. « *Les interprétations conscientes fictives sont des croyances extrêmement fortes chez tous les patients... Sans abuser de la formule, toutes ces descriptions proclament haut et fort que, pour ces patients, la vie consciente repose sur ces processus d'interprétation et de croyance. La maxime de leur existence pourrait être : "J'interprète, donc je suis !"*² »

Selon Lionel Naccache³, l'équilibre de l'homéostasie de la personne est donc composé d'un ensemble d'éléments complexes qui agissent de concert afin de conserver un *statu quo* relatif. Devant une proposition de changement, des défenses vont être mises en place, qui seront avant tout inconscientes. Il précise : « *Chaque personne est représentative de la construction originale d'un équilibre psychologique humain, fruit d'un héritage construit*

1. Lionel Naccache, *Le Nouvel Inconscient : Freud, Christophe Colomb des neurosciences*, op. cit.

2. *Ibid.*

3. *Ibid.*

*au fil du temps. Il donne lieu à la création d'un monde imaginaire qui est vécu par chacun d'entre nous comme une forme de rationalité – mais qui est aussi et surtout la construction d'un monde spécifique, fondé sur un ensemble de connaissances et sur une cohérence systémique articulée par des déclencheurs émotionnels et vraisemblablement chimiques.*¹ » Chacun dispose d'un monde conscient et inconscient (relatif), ainsi que d'un monde totalement inconscient lié à ses fonctions vitales.

Ce monde imaginaire est capable d'évolution. Toutefois, nous voulons le préserver à tout prix. L'homéostasie nous incite à rechercher la stabilité de notre cohérence psychique dans une situation de changement, c'est-à-dire à remettre en lien les nouvelles données avec ce que nous savons déjà et avec ce que nous croyons juste dans notre monde. Ce monde imaginaire n'est donc pas facile à transformer.

Ces fictions sont au cœur des préoccupations des psychologues mais aussi des sociologues et des anthropologues. Elles sont inscrites dans nos représentations. Il y a l'inconscient individuel et l'inconscient collectif cher à Carl Gustav Jung. Nous sommes dans un monde de fictions. Au niveau macro de la société, elles fournissent les éléments collectifs nécessaires à l'existence d'une vie sociale spécifique. Au niveau méso-social, chaque entreprise élabore son propre monde. Ce phénomène est ce qui pose le plus de problèmes dans le cadre des fusions – les cultures d'entreprises qui ont du mal à donner lieu à une nouvelle culture en sont l'expression. Quand deux imaginaires doivent fusionner, ce n'est pas simple ! Pourtant, c'est possible à certaines conditions.

Les conditions nécessaires à la déstabilisation de l'équilibre de l'homéostasie

L'équilibre de l'homéostasie d'une personne, dans sa partie psychique, ne peut être transformé que dans une interaction « perturbatrice » vécue par la personne ou opérée par elle-même. Les croyances et les valeurs qui structurent la logique particulière d'une personne sont imbriquées et consolidées. Il est possible, dès à présent, de mesurer l'impact de cette réalité pour le management dans les entreprises. En effet, comment espérer que les personnes changent de représentation de l'entreprise, ou de

1. *Ibid.*

comportement, si les conditions qui peuvent les amener à changer leurs croyances, par elles-mêmes, ne sont pas proposées ?

Le changement de cet équilibre se fait au travers de crises qui peuvent être négatives, gérées dans la souffrance, ou positives, organisées par un processus de transformation. Il s'agit, la plupart du temps, soit d'une succession de petites crises, soit d'une rupture rédhibitoire. La transformation de l'équilibre du système s'opère au travers d'événements et de prises de conscience dans des boucles d'interaction qui vont permettre de faire émerger une nouvelle cohérence pour le système humain. Cette conduite du changement, qu'elle concerne une personne, une équipe ou une organisation, est facilitée par l'intervention d'un tiers, expert du changement.

Appliquer le concept d'homéostasie à chacune des échelles d'observation : l'équipe, l'entreprise, la société

J'applique donc le concept d'homéostasie à tout système humain. L'entreprise ou l'équipe sont des systèmes humains. L'entreprise, fruit du désir de son ou de ses créateurs, est un système complexe régi par des lois organisationnelles et disposant d'un imaginaire collectif. Comme l'organisation neurologique d'un être humain, l'entreprise se dote, au fil du temps, d'une organisation complexe, interactive et orientée en fonction des enjeux de sa création, de son histoire, des réponses qu'elle a trouvées en réaction aux évolutions de son environnement, des savoirs qu'elle a élaborés, de l'identité qu'elle s'est donnée, de ses valeurs, de son éthique... des marques que l'entreprise a créées et qui participent de son identité et de l'imaginaire qui y est associé.

Il est donc fondé de considérer que l'entreprise, comme tout organisme vivant, dispose d'une homéostasie. Il est de coutume de parler de son identité, de sa culture, mais aussi de son organisation, de ses réseaux, etc. Cet organisme est doté des moyens de se maintenir dans un état d'équilibre qui lui permet de survivre et d'assurer son bien-être. Dans ce contexte, le système d'information de l'entreprise peut être comparé au système nerveux d'un organisme humain ; il joue le même rôle et participe directement au maintien de l'équilibre de l'homéostasie de l'entreprise.

Chaque individu dans l'entreprise correspond, d'une certaine façon, à un neurone ; il a peu de pouvoir par rapport aux forces homéostatiques du

système. En fait, quand il agit en son sein, il y est soumis malgré lui. L'équipe, pour sa part, correspond à un sous-système. Elle appartient à une organisation d'un niveau plus élevé, elle « possède » un équilibre homéostatique spécifique à l'intérieur de l'homéostasie de l'entreprise.

Les constituants de l'homéostasie observée à chacune des échelles

Comme abordé au cours du paragraphe sur les échelles d'observation, chaque niveau est détenteur d'un contexte, d'une perspective, d'une problématique qui lui est propre. À chaque échelle, ce qui sert à maintenir l'équilibre de l'homéostasie est spécifique. Ce qui sert à maintenir dans un *statu quo* une personne, une équipe, une organisation est de nature différente et, en même temps, provient des mêmes fondements : la pensée humaine et l'organisation de l'action.

Ce qu'il va falloir changer est aussi ce qui sert à ne pas changer. En effet, l'approche systémique nous apprend que c'est en bouleversant ce qui produit la répétition des comportements – le non-changement – que l'on rend possible la conduite des transformations. Deux types de processus complémentaires permettent de garder le système dans une culture relativement stable. Le premier type, bien connu des dirigeants et des organisateurs, concerne les processus organisationnels. Le second type, bien connu des directeurs des ressources humaines et des coachs, concerne les processus humains. Ils sont, dans les faits, intimement reliés. Il va donc falloir travailler sur ces deux dimensions et pas seulement sur l'une en attendant que l'autre suive !

Contrairement à ce que les dirigeants d'entreprise ont longtemps préféré croire, ce qui sert à ne pas changer ne relève pas uniquement de l'organisation ou des notions dures comme le système d'information ou encore la répartition des tâches dans l'organisation. Les usages relationnels, les valeurs, les croyances installées au cœur de chaque système humain ont aussi cette fonction de maintenir la cohérence du système. Ces notions, plus insidieuses, moins visibles, sont très efficaces au maintien du *statu quo*. Dit autrement, ce n'est pas parce que l'on va changer l'organisation et mettre en œuvre un nouveau progiciel que l'entreprise sera fondamentalement différente.

Ce qui sert à ne pas changer peut s'exprimer à trois niveaux : au niveau de l'organisation avec son fonctionnement et ses rigidités, au niveau des équipes au travers de modes de collaboration obsolètes, dépassés par rapport aux besoins d'innovation, et au niveau des personnes avec leurs faiblesses de compétences et leur incapacité à se remettre en cause.

Présentation du parti pris méthodologique

Je vais utiliser la même structure de présentation pour décrire les éléments qui caractérisent l'homéostasie d'une personne, d'une organisation et d'une équipe. Ce parti pris de présentation est mieux adapté à la description d'une organisation que d'une personne. Toutefois, je l'ai choisi car il me permet de communiquer une représentation qui relie les trois échelles d'observation avec un vocabulaire comparable. Chaque échelle est décrite selon deux types d'éléments.

Des éléments dynamiques concernant l'histoire, la fonction et l'organisation du système. Afin de décrire ce qui, de mon point de vue, participe de la stabilité – relative – de l'homéostasie, j'aborderai son équilibre selon trois angles de vue : ce qui a été forgé par l'histoire du système, ce qui est déterminé par la fonction du système et, enfin, ce qui vient de l'organisation propre au système.

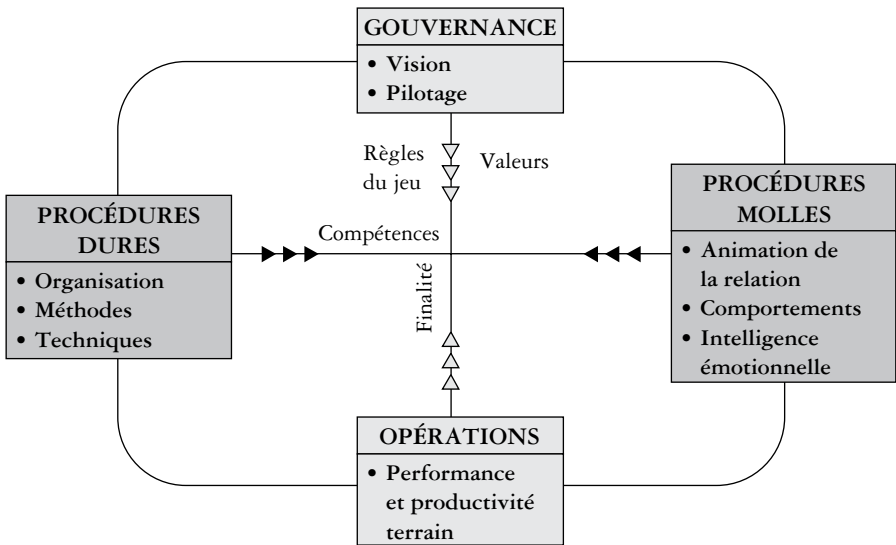
Une description factuelle des pratiques observables à partir de quatre modalités d'action. Pour décrire ce que l'on peut observer des pratiques du système, j'utilise quatre rubriques. La première concerne la vision, les stratégies et le pilotage, la deuxième concerne les procédures molles¹, la troisième les procédures dures, et la quatrième les modalités opérationnelles. C'est le couple procédures molles/procédures dures qui structure les reconnaissances de formes de l'entreprise. C'est la façon dont elles s'assemblent qui détermine les circuits privilégiés et les modalités d'action. Qu'elles soient formelles ou informelles, les formes qui en résultent jouent le rôle d'attracteur pour l'entreprise.

Je commence par l'homéostasie de la personne car c'est dans l'application à l'organisme humain que ce mot est apparu. Je parle ensuite de l'entreprise – organisme structuré – qui peut sembler facile à appréhender, ou

1. Les procédures molles relèvent du domaine des comportements, des valeurs et des moyens relationnels, et les procédures dures du domaine de l'organisation, des règles du jeu formalisées et des moyens techniques.

tout du moins à décrire. Je terminerai par l'équipe. L'homéostasie d'une équipe est une notion plus floue car elle est vraisemblablement la plus mouvante et la plus difficile à définir.

Les quatre modalités d'action



L'axe vertical concerne le passage de l'intention à l'action, l'axe horizontal est l'axe des moyens d'action essentiels aux compétences ; d'un côté les procédures dures concernent l'organisation, les règles du jeu formalisées et les moyens techniques, et de l'autre les procédures molles concernent les comportements, les valeurs et les moyens relationnels.

L'homéostasie de la personne

Tout d'abord intéressons-nous à la personne et à ce qui a influencé ses représentations de façon dynamique. L'équilibre, qui constitue l'homéostasie d'une personne, est fait d'un nombre considérable de composantes qui interagissent, se renforcent ou s'opposent en créant des tensions.

Les premiers composants sont issus de l'histoire de la personne

Une personne, c'est d'abord la mise au monde d'un nouvel être, fruit de la rencontre de deux personnes et de deux histoires familiales, avec des

données génétiques et physiques. C'est la constitution d'une personnalité élaborée dans l'interaction avec sa famille et la culture de l'endroit où elle naît et où elle vit. Cette personnalité va se façonner au fil des expériences et des situations d'apprentissage. Au cours de son éducation, chaque personne va enrichir et transformer l'univers qui lui est propre, en interaction dynamique avec les situations et les autres personnes qu'elle va être amenée à rencontrer. Elle va construire une vision de la société, fruit de son milieu social, de ses études, du métier qu'elle a choisi (ou dont elle a hérité, ou qu'elle a été obligée de faire pour survivre...). Elle va opérer des choix de croyances au cours d'expériences heureuses, de crises ou de conflits... Elle va se doter d'un système de valeurs, issu de son héritage familial, social, culturel, religieux...

Les influences de sa fonction et de ses appartenances sont déterminantes

Un adulte, étudiant ou professionnel a enregistré des données spécifiques et des influences liées à son cursus et à son métier. Ses façons d'interagir avec l'environnement ont des chances d'être bien différentes selon la nature de ses études (autodidacte, études longues, grande école, université), le métier qu'il pratique (médecin, astrophysicien, ouvrier du bâtiment). Sa représentation de la réalité est déformée par son point de vue professionnel et la responsabilité qu'il assume. Quand on observe les comportements et les modes d'interaction d'une personne, on entrevoit le résultat de son monde intérieur et des règles socioprofessionnelles auxquelles il est soumis. Un dirigeant ou un collaborateur sont placés dans des contextes différents liés à leur position dans l'échelle sociale, un médecin et un publicitaire sont influencés par le respect de la déontologie de leur profession, etc. La fonction induit, en partie, la façon dont chacun appréhende son environnement et interagit avec les autres.

La façon dont la personne s'organise dans l'action

La façon dont la personne s'organise dans l'action est aussi dépendante de son physique et de son psychique – de son corps avec sa gestuelle, son rythme respiratoire, ses couleurs préférées, sa façon de s'habiller, etc. Un homme qui s'habille en style Mao crée une interaction relationnelle différente de celui qui s'habille en costume trois-pièces gris à fines rayures blanches. *« Comme pour les autres composantes de notre corps – notre taille, notre poids, la couleur de nos yeux ou de nos cheveux, notre capacité pulmonaire, notre*

tension moyenne —, nos cerveaux sont aussi l'expression de nos caractéristiques individuelles. La mesure du talent que les gens possèdent pour telle ou telle activité dépend pour une très large part des caractéristiques de leur cerveau¹ », nous rappelle Elkonon Goldberg. Pour chacun, son agilité d'esprit, son expression émotionnelle, son dynamisme dans l'action constituent une forme d'unité cohérente construite sur sa corporalité biologique, son physique et son psychique.

Les éléments observables à partir de quatre modalités d'action d'une personne

Ce que la personne va montrer d'elle-même en situation professionnelle dans l'entreprise peut se décrire de la façon suivante :

- **Vision, stratégie, pilotage** : selon la façon dont la personne utilise son cerveau, elle va disposer de compétences stratégiques, de qualités d'organisateur et de capacités de planification. Certains sont qualifiés de visionnaires, d'autres sont totalement incapables de se projeter. Évidemment, la plupart des personnes se situent entre les deux, mais la façon dont la personne se projette dans une vision d'avenir est déterminante pour ses possibilités d'évolution. Certains sont enclins à se remettre en cause, à revisiter leurs croyances, d'autres le font difficilement. Certains ont de fortes valeurs humanistes, d'autres sont plus matérialistes. L'éthique et les valeurs de la personne sont les éléments clés de son « pilotage ».
- **Procédures molles** : il s'agit ici d'observer la façon dont la personne communique. Est-elle introvertie, extravertie ? comment s'exprime-t-elle ? Que dit-elle et que ne dit-elle pas ? Comment écoute-t-elle les autres ? Quelles sont les émotions qui la caractérisent ? A-t-elle facilement peur ? Entre-t-elle facilement en conflit ? Mais aussi : comment s'organise-t-elle avec ses réseaux ? A-t-elle un vaste réseau relationnel ou agit-elle en solitaire ?
- **Procédures dures** : la personne a-t-elle besoin de formalisation ? Utilise-t-elle le cadre formel comme un appui ou tente-t-elle de le contourner ? Est-elle productrice de règles et de normes contractuelles ? À un autre niveau plus pratique, a-t-elle besoin d'un reporting structuré ? Est-elle à l'aise avec les modes d'emploi, avec les procédures

1. Elkonon Goldberg, *Les Prodiges du cerveau : ou comment l'esprit se bonifie avec l'âge*, op. cit.

administratives, avec les contraintes juridiques et la loi en général ? A-t-elle besoin d'une planification analytique de l'action ?

- **Actions opérationnelles** : dans l'action, la personne va-t-elle trop vite ou trop lentement ? Cherche-t-elle la perfection ? Se détourne-t-elle de l'objectif pour satisfaire à des besoins périphériques ou reste-t-elle centrée sur le résultat, quoi qu'il arrive ? A-t-elle du sens pratique ? Comment la personne fait-elle pour réussir ou pour échouer dans l'action opérationnelle liée à son métier ?

Cette ébauche des éléments observables de la personne en situation professionnelle est en quelque sorte ce que nous pouvons « saisir » de l'équilibre de son univers personnel. C'est en prenant en compte cette « réalité » qu'il sera possible d'interagir avec elle, de l'influencer ou d'être influencé par elle.

L'homéostasie de l'organisation

Considérablement imbriquée dans les grandes organisations

Dans les moyennes et grandes entreprises, l'homéostasie est assurée par un ensemble pratiquement indescriptible de phénomènes de régulation permettant de corriger les écarts et les dysfonctionnements qui mettraient en péril la survie de l'organisme. Par ailleurs, les capacités de transformation sont inscrites dans la culture. Une entreprise disposant d'une culture faite pour le changement et une entreprise suiveuse n'ont pas les mêmes fondamentaux. Dans une entreprise, tout un ensemble de décisions participent au maintien ou à la dynamisation de la culture et, par là même, concourent à la stabilité ou à la mobilité du système. Certaines décisions semblent naturellement structurantes, mais celles qui paraissent négligeables n'en revêtent pas moins d'importance, d'autant plus si elles sont fréquentes et répétitives. La cohérence entre les méthodes de management, les outils choisis au fil du temps, les usages installés dans toutes sortes de recoins de l'organisation contribue à rendre timoré ou souple l'équilibre du système.

Voici, en introduction de la description de l'équilibre homéostatique de l'entreprise, un des phénomènes psychologiques les plus actifs au sein des entreprises : l'effet Pygmalion. Essentiel à la compréhension des entreprises, sa portée en est trop souvent sous-estimée.

L'effet Pygmalion ou l'impact des croyances des dirigeants

L'effet Pygmalion consiste à induire des comportements en les prédisant. Les présupposés d'une personne envers d'autres personnes forment une boucle de rétroaction, influençant ainsi les comportements de ces dernières.

Robert Rosenthal¹ l'a découvert en réalisant l'expérience suivante : après avoir constitué deux échantillons de rats totalement au hasard, il informe un groupe de six étudiants que le groupe 1 comprend des rats sélectionnés d'une manière extrêmement sévère, et le groupe 2 des rats avec des dysfonctionnements génétiques. Les observations des étudiants vont confirmer ces prérequis. Les rats du groupe 1 ont des résultats exceptionnels, certains rats du groupe 2 ne quittent même pas la ligne de départ de leur labyrinthe. Les étudiants ont influencé le comportement des rats par leurs attitudes envers ceux-ci, ces attitudes étant déterminées par leurs propres croyances sur leurs possibilités. Ce processus d'influence et de vérification des présupposés a été, par la suite, largement étudié et démontré par les psychologues. Il s'exerce au sein de tous les groupes humains à partir du moment où des jugements et des croyances sont à l'œuvre. Les croyances influencent la façon dont nous interagissons avec autrui, nous en avons tous fait l'expérience. Sommes-nous bien sûr que nous nous adressons de la même manière envers ceux pour qui nous avons de l'estime qu'envers ceux que nous méprisons ?

L'effet Pygmalion est un facteur de renforcement culturel dans les entreprises – les dirigeants génèrent des prophéties auto-réalisatrices. Celles-ci renferment la culture sur elle-même et accentuent l'effet fiction. En exprimant certaines croyances, les dirigeants de l'entreprise agissent inconsciemment sur l'imaginaire de l'ensemble de leurs collaborateurs qui, sous l'effet Pygmalion, vont réaliser les croyances de leurs dirigeants.

Ce pouvoir des dirigeants peut être positif ou négatif ; porteur de stimulation quand les croyances sont stimulantes, porteur d'inhibition quand les peurs et les doutes sont présents. Quand la confiance entre les dirigeants et leurs collaborateurs vient à manquer, les procès d'intention des premiers incitent les seconds à produire des erreurs. Les émotions et les

1. Robert Rosenthal, né le 2 mars 1933 en Allemagne, est un psychologue américain, professeur à l'université de Californie à Riverside.

décisions des dirigeants s'autorenforcent dans un processus qui entraîne l'ensemble du corps social à produire ce qui veut être évité.

La plupart des entreprises ne prennent pas en compte ces phénomènes. Pourtant le regard des dirigeants sur l'entreprise et la relation émotionnelle qu'ils vivent avec elle sont déterminants. Les équilibres homéostatiques des dirigeants et des entreprises qu'ils dirigent sont liés consciemment et inconsciemment.

Voici donc les éléments qui vont permettre l'élaboration de l'homéostasie de l'entreprise qui structure sa culture.

Tout d'abord, il y a ce qui a influencé la culture de l'entreprise de façon dynamique

Les premiers composants sont issus de l'histoire de l'entreprise. Les buts à l'origine de la création de l'entreprise, la personnalité de son fondateur ont posé les bases de la culture de celle-ci. De nombreuses années après, les valeurs d'entreprises comme L'Oréal, Michelin, Renault sont, encore, influencées par celles de leur fondateur. Les entreprises familiales sont particulièrement concernées par cette transmission, mais elles ne sont pas les seules.

L'histoire a permis d'élaborer le patrimoine financier de l'entreprise, mais on oublie trop souvent qu'elle a aussi permis la construction de son identité. Les crises qu'elle a traversées, les réussites qui l'ont marquée installent des croyances dans l'« inconscient » de l'entreprise. Les valeurs sont le résultat des fondamentaux posés par le créateur, corrigés au fil du temps, en réaction aux défis que l'entreprise a dû affronter.

La position de l'entreprise sur son marché est déterminante pour sa dynamique. Est-elle en position de leadership avec des marques fortes ou a-t-elle à reconstruire son capital image ? Est-elle en perte de vitesse ? La situation de croissance ou d'attrition touche directement le moral des équipes.

Sa fonction. L'entreprise a un métier, une vocation. Produire des automobiles, ou des services bancaires, détermine des éléments clés de son identité. Les assureurs n'ont pas la même relation à l'environnement que les pétroliers... Les institutions à but non lucratif n'ont pas la même philosophie que les entreprises dont le but est de faire du profit... Le

domaine d'activité détermine la forme des outils de production, mais influence également les valeurs et les croyances.

Son organisation. L'organisation structure les types de relations dans l'entreprise. Le modèle organisationnel de l'entreprise peut être centralisé, décentralisé, en réseau, très hiérarchique, matriciel, agile... Ce sont ces modèles qui auront favorisé ou pas des apprentissages de modes de collaboration transverses. La volonté managériale et les modes de délégation, qu'actionnaires et dirigeants ont pratiqués au fil du temps, ont formaté la culture.

Plus les entreprises sont organisées en silos et plus les transformations seront laborieuses à opérer, chaque sous-système se rétractant à la moindre agression de l'environnement. Chacun, ayant construit sa propre culture locale, se défendra avant d'accepter de se transformer et de se fondre dans un niveau collectif plus large. Il n'y a pas que les Corses et les Basques qui bénéficient d'intégrismes culturels, il y a aussi des villages « gaulois » dans les multinationales.

Les éléments observables à partir de quatre modalités d'action d'une organisation

L'observation de quatre modalités d'action va nous permettre de différencier ses préférences managériales, ce qu'elle a mis sous contrôle, ce qu'elle oublie de faire, mais aussi et surtout la cohérence qui s'est installée en son sein. Dans quel type d'équilibre se trouve sa culture managériale et quel est l'état de ses pratiques ? Je vais distinguer, de façon relativement artificielle, ce qui est du domaine des règles, de l'ordre, du contrôle, de ce qui est du domaine des valeurs, de l'imaginaire, des émotions et des comportements. Il n'y a aucun domaine qui relève complètement des procédures dures ou des procédures molles, mais le curseur est plutôt d'un côté ou de l'autre.

Vision, pilotage. Qu'ils soient dynamiques ou passifs, élaborés ou réactifs, ce sont les éléments « de tête » qui sont les pilotes de l'univers mental de l'entreprise. La façon dont est menée la réflexion stratégique exprime le style de la direction de l'entreprise. Elle apporte des clarifications et de la sécurité pour l'ensemble des collaborateurs ou, au contraire, joue l'opacité et l'inquiétude afin de garder le pouvoir.

La façon dont la direction de l'entreprise pense l'entreprise face au marché et à son environnement va structurer tous les autres comportements. Les

critères qui prévalent dans les décisions stratégiques – plutôt financiers, plutôt liés à la compétition commerciale, plutôt environnementaux –, les alliances stratégiques, la volonté de leadership ; tout cela structure l'action et constitue des éléments clés qui caractérisent les marges de manœuvre des acteurs dans l'entreprise.

Procédures molles. Les procédures molles sont nombreuses. Les procédures dures et les procédures molles servent les mêmes objectifs, mais pas de la même façon ni avec les mêmes moyens. Ne privilégier qu'une forme revient à se priver de la moitié de ses moyens ! Comme un jardinier qui, se croyant manchot, n'utiliserait qu'une main, l'entrepreneur renonce ainsi à une partie des instruments de sa performance.

Les comportements managériaux de tête, nous l'avons vu, définissent la « mentalité » de l'entreprise. Les procédures molles, directement issues des politiques d'entreprise, vont avoir des impacts dans toutes sortes de circonstances. Elles concernent la gestion managériale des relations clients, des ressources humaines, de la communication et de la qualité. Ces procédures molles sont l'expression de la façon dont l'entreprise sait régler les problèmes, de la façon dont elle innove et de la façon dont elle gère ses relations avec les différents acteurs.

Ces procédures molles expriment non seulement la culture mais aussi des éléments clés de l'identité de l'entreprise ; elles sont le fruit des décisions et des communications qui, prises dans un passé immédiat ou lointain, ont modelé la culture et ont permis l'expression de l'identité. Très orientés clients, préoccupés de qualité, généreux avec les collaborateurs, très durs dans les sanctions, valorisant les initiatives, exigeant une application rigoureuse des directives, les comportements managériaux sont l'expression des valeurs, comme un bouquet qui peut être composé de fleurs sauvages, de roses, de chardons, ou encore d'aubépines...

Les collaborateurs, les organisations syndicales participent aussi de l'enrichissement ou du raidissement des relations dans l'entreprise. Dans les entreprises fortement syndiquées l'influence du personnel sur la culture n'est pas à négliger.

Exemples de procédures molles

L'image, la notoriété, l'imaginaire associé aux marques. Les valeurs et le symbolisme portés par les actions de sponsoring.

Les valeurs : voici une procédure molle qui ne saurait exister sans un minimum de procédures dures. Les valeurs, sans énoncés de principes éthiques, ressemblent aux incantations à la pluie. Les valeurs, afin d'avoir un sens qui s'exprime du symbolique au pratique, ont besoin d'un cadre. Le respect des valeurs doit s'incarner dans la réalité. Les valeurs sont le corollaire de l'éthique, ils ne sauraient aller l'un sans l'autre.

La convivialité : les machines à café, l'organisation de fêtes, les usages liés aux horaires, les salles à manger d'entreprise, la crèche en bas des bureaux... Toutes ces modalités créent du lien dans le quotidien et facilitent la vie des salariés. Les usages avec les partenaires, la façon dont l'entreprise organise la stimulation de ses réseaux de partenaires sont aussi affaire de convivialité... ou de rigidité.

Le style relationnel : la distance hiérarchique, l'usage du tutoiement, la mixité au sein des équipes, les ouvertures et les pratiques multiculturelles, la langue d'usage, le style d'habillement, l'agencement des bureaux, les modalités informelles de stimulation et de motivation, l'ambiance...

Les modes de reconnaissance : liés aux diplômes, au mérite, à l'intéressement des salariés, aux modes de promotion, à l'utilisation de contrôles inopinés, aux audits systématiques, à la façon dont l'entreprise sanctionne ou pas les hors-jeu. Les modes de reconnaissance sont un point extrêmement important, ils font partie des leviers nécessaires à la transformation.

L'ouverture aux autres : l'entreprise fait-elle partie de clubs ou de groupements d'intérêts sociaux ? A-t-elle un rôle majeur ? Organise-t-elle des voyages d'études pour ses collaborateurs ? La diversité fait-elle partie de ses valeurs ? L'ouverture est un facteur clé pour l'innovation, c'est un point d'entrée pour stimuler l'imagination des collaborateurs.

La communication : les moyens de communication sont-ils largement distribués ou seulement concentrés dans les mains d'une petite équipe qui contrôle les informations soigneusement ? La communication de l'entreprise est-elle transversale ou verticale ? Y a-t-il des actions d'animation ?

Domaine d'action relevant conjointement des procédures molles et des procédures dures

Voici quelques domaines nécessitant de travailler conjointement sur les deux modalités d'action. Ils ont d'ailleurs du mal à se développer dans les entreprises.

La gestion des compétences : la façon dont l'entreprise stimule le développement des compétences est significative de sa capacité à se remettre en question. Celle qui se dote d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences se donne les moyens de la transparence et de la mobilisation de ses collaborateurs.

Ce processus implique que les acteurs disposent d'un minimum de vision prospective, qu'ils négocient leur façon d'appréhender le futur de leur métier et qu'ils s'appuient sur des moyens techniques (système d'information) pour soutenir cette démarche.

La gestion des connaissances : l'entreprise a-t-elle mis en place des modalités pratiques et des principes d'action amenant au partage des connaissances et à la traçabilité des décisions ? Le patrimoine des connaissances comporte des savoirs implicites qu'il s'agit de transmettre et de formaliser. L'entreprise se donne-t-elle les moyens, au travers des nouvelles technologies, de faciliter l'accès aux normes et aux bonnes pratiques ? Valorise-t-elle la transmission des savoirs au sein des équipes et de façon transversale ?

Les outils de communication/collaboration unifiés : les outils issus des technologies Web 2.0 donnent un cadre relativement structuré tout en offrant beaucoup de liberté et des possibilités d'auto-organisation. Les jeunes générations ont appris à utiliser les outils technologiques avec une grande liberté. Elles les ont assimilés à des procédures molles. Les juniors sont désappointés par la rigidité des contraintes du système d'information quand ils arrivent dans l'entreprise. Pour eux, Internet, les blogs, Facebook sont, avant tout, des moyens ludiques de se faire connaître et de connaître les autres.

Les engagements de services : les contrats de service sont formalisés de façon contractuelle. Toutefois, sans des comportements vertueux ils ne sauraient porter leurs fruits.

Procédures dures. Plus l'entreprise est grande, plus il y a de procédures dures. Elles sont extrêmement nombreuses. Elles sont potentiellement porteuses de messages cachés. Les principes de gestion qui les ont motivées expriment les priorités managériales de la direction de l'entreprise. Les organisations, de l'organigramme aux processus, les règles du jeu formalisées par les règles de gestion dans les systèmes d'information, les normes qualité, les règlements de l'entreprise donnent un cadre à l'action. Les outils de production, les normes de sécurité structurent les compétences techniques. Par leur importance pour la productivité, ils tendent à déplacer le centre de gravité de l'entreprise vers les procédures dures.

Les choix d'organisation ont du sens car ils expriment ce qui doit être traité en priorité et ce qui doit être maîtrisé. Ils donnent des repères pour chacun des acteurs et sont un élément fort de la cohérence de l'équilibre de l'homéostasie de l'entreprise. Chaque fonction de l'entreprise possède ses procédures dures spécifiques. Elles sont le liant des processus transverses de l'entreprise. De la gestion du personnel à la gestion des finances

ou de la logistique, elles couvrent des enjeux essentiels et des enjeux mineurs. Même le journal interne édité par la direction de la communication a besoin d'une procédure dure pour sortir à l'heure, être validé par les responsables *ad hoc*. La liste est impressionnante, de la gestion de la formation pour la direction des ressources humaines aux business plans pour la direction marketing, en passant par les processus de production ITIL¹ pour la direction des systèmes d'information... Aucune activité n'échappe à leur nécessité quand elle souhaite maîtriser ses pratiques.

Les exemples présentés ici ne prétendent pas à l'exhaustivité. Il s'agit simplement d'évoquer l'ampleur et la complexité des interactions d'une entreprise.

Exemples de procédures dures

L'offre : le catalogue produits et services est une procédure dure, au sens où il décrit l'engagement de l'entreprise envers ses clients. Les brevets, les contrats commerciaux avec les clients, mais aussi avec les sous-traitants, sont les procédures dures qui justifient de l'existence de l'entreprise.

L'organisation : l'organisation donne un corps formel et structure les échanges de l'entreprise. Elle sert à décrire les fonctions et à définir les responsabilités. Elle est utilisée à plusieurs niveaux : au niveau global avec les fonctions et les organigrammes, au niveau intermédiaire avec les rôles, les missions et les processus, et au niveau individuel avec la description des postes et des tâches.

Les normes : essentielles pour donner du cadre, elles permettent de respecter la loi et elles tentent de garantir le respect des engagements. Les normes et les règlements d'entreprises, quels qu'ils soient, sont fondamentaux pour la sécurité des acteurs, des partenaires et des clients. Les règles comptables sont intangibles pour toutes les entreprises.

L'éthique² : est-ce une procédure dure ? Oui, car l'éthique repose sur des principes moraux. Elle constitue un cadre réglementaire, elle est contrôlée par un comité d'éthique. Toutefois, les valeurs et l'éthique sont intimement liées, elles ne sauraient aller l'une sans l'autre.

Les outils de production : les moyens de production et les moyens logistiques sont à la base de la performance de l'entreprise. C'est leur importance primordiale qui tire les cultures d'entreprises vers les procédures dures.

-
1. ITIL, Information Technology Infrastructure Library, est un référentiel qualité spécialisé pour la production informatique.
 2. Pour certaines professions, l'éthique est une norme. Par exemple pour les médecins, les avocats.

La qualité et la sécurité : la méthode qualité, la norme ISO, les choix de l'entreprise en matière de qualité sont significatifs de la maîtrise de ses processus. Les engagements face à ses clients sont sous contrôle. Derrière les labels, il y a beaucoup de labeur et de rigueur. La sécurité est le support privilégié qui caricature les contraintes apportées par des procédures dures. Toutefois, chacun sait que la sécurité a besoin de comportements vertueux.

Le système d'information : aujourd'hui, le système d'information joue un rôle important dans les procédures dures, car il présente deux avantages ; il structure et entrave l'action des personnes en tentant de la rendre le plus possible prédictible... et productive.

Le terrain, les pratiques opérationnelles. C'est là que se mesure la productivité résultante de cet ensemble complexe, que se rencontrent directives, procédures dures et procédures molles, qu'elles se coordonnent dans l'action opérationnelle. Les équipes projet livrent-elles à l'heure des résultats de bonne qualité ? Les équipes sont-elles innovatrices ? Le fonctionnement récurrent est-il performant ? La qualité est-elle au rendez-vous ? Les pratiques opérationnelles sont, par définition, le résultat d'un ensemble complexe en interaction : les hommes et les machines, les processus organisationnels et relationnels, les valeurs et les règles du jeu...

L'homéostasie de l'équipe

À l'intersection de l'individu et de l'organisation : l'équipe

L'équipe est le lieu de convergence entre la culture de l'entreprise et les spécificités apportées par un groupe de personnes. Celui-ci va être amené à créer une compétence collective. Cette compétence collective est éphémère, car elle durera le temps que durera l'équipe ; à la première réorganisation, voire à la première mobilité d'un des acteurs, elle devra être reconstruite. Pour autant la culture de l'entreprise peut s'enrichir des expériences et des compétences acquises par les équipiers à partir du moment où le lien entre les compétences de l'équipe et les compétences de l'organisation est établi.

L'homéostasie de l'équipe est peut-être le concept le plus abstrait, celui qui semble le plus insaisissable. L'équipe est soumise aux règles de l'entreprise, mais sa marge de manœuvre n'est évidemment pas neutre. La valeur de ses contributions à la performance de l'entreprise en est l'expression. L'équilibre homéostatique de l'équipe est le lieu le plus instable au sein de

l'organisation ; c'est ce qui en fait sa force et sa faiblesse. Une faiblesse, parce que la cohésion des équipes est fragile, les compétences collectives sont difficiles à maintenir. Une force, parce que son instabilité la rend malléable. Il est paradoxalement relativement facile d'agir sur la performance collective d'une équipe.

Les clés de l'équilibre de l'homéostasie d'une équipe

C'est à ce niveau que l'on trouve les relations de pouvoir, les tensions relationnelles, les contentieux, les inimitiés, les alliances, les clans... Le comité de direction est à considérer comme une équipe. Cette équipe présente la particularité d'avoir une influence plus importante que les autres sur la performance de l'entreprise. Les tensions qui l'habitent vont redescendre sur les managers intermédiaires. Ceux-ci sont pris en tenaille entre la base qui revendique, ou reste passive, et les pressions qui descendent de la direction. Qu'une équipe soit structurée en mode hiérarchique ou en mode projet, c'est avant tout une communauté, un groupe de personnes liées par un travail commun pendant un certain temps.

Voici les éléments pour l'observation de l'équilibre d'une équipe :

- **Son histoire** : la façon dont les membres de l'équipe ont été choisis, la motivation de la personne ou des personnes qui ont défini le profil des membres de l'équipe, ses missions et son organisation. Les décisions qui ont motivé la constitution de l'équipe laisseront des traces dans la culture de celle-ci. Par la suite, les réussites et les échecs laisseront également leurs empreintes dans l'état d'esprit des membres de l'équipe.
- **Sa fonction** : l'équipe des responsables des ressources humaines, celles de la direction des systèmes d'information, du marketing ou de la production n'ont ni la même place ni les mêmes enjeux, ni les mêmes relations avec les autres. La fonction n'est pas neutre. Elle va directement influencer les relations aux autres directions. La façon dont l'équipe incarne son rôle augmente ou pas sa valeur de contribution à la performance de l'entreprise. Chaque fonction a une compétence spécifique à apporter.
- **Son organisation** : la façon dont sont organisés les modes de relation au sein de l'équipe dépend d'un facteur principal ; l'organisation¹, définie par l'entreprise, influe la manière dont le dirigeant de l'équipe

1. L'organisation peut être matricielle, en réseau ou en mode hiérarchique traditionnel.

interprète et met en œuvre cette organisation. Pour autant, dans chaque équipe hiérarchique ou projet, le style de management du responsable de l'équipe change considérablement la capacité d'autonomie de l'équipe. L'amplitude de l'équilibre de l'homéostasie est de nature très différente selon un management directif, persuasif, participatif ou délégitif¹.

Voici les éléments observables à partir de quatre modalités d'action d'une équipe. Comme pour la personne, cette description est très réductrice. Toutefois, elle permet de décrire l'importance de ces différents éléments et a le mérite de donner des repères utilisables pour l'observation et la réflexion.

- **Vision, pilotage** : les modalités de pilotage et de partage de la vision sont directement liées aux modes de délégation que les membres de l'équipe vivent. Dis-moi comment tu pilotes et je te dirai quel manager tu es ! Dites-moi comment vous partagez la responsabilité du pilotage et je vous dirai quelle équipe vous êtes !
- **Procédures molles** : les émotions dominantes de l'équipe vont influencer fortement l'équilibre de l'homéostasie.
 - **Côté sombre** : les jeux de pouvoir, les relations de protection, les dettes entre les membres de l'équipe, les clans, les alliances sont autant de symptômes visibles de l'équilibre de l'homéostasie et de son amplitude. Les non-dits, les rumeurs, les petits secrets sont autant de signes d'un manque de confiance. Quand la peur est l'émotion principale, une équipe peut être en quelque sorte « ratatinée » sur des positions relationnelles déficientes. Dans ce cas, sa capacité à changer s'en trouvera d'autant limitée.
 - **Côté clarté** : les relations de confiance, la connaissance des talents et des besoins des uns et des autres, la reconnaissance des efforts, la régulation relationnelle, les débats sur les décisions à prendre, la recherche de consensus assumés sur les arbitrages à faire, les risques pris collectivement sont autant de signes de relations épanouies et responsables. Quand le désir de réussir et la vision sont partagés, une équipe dispose d'une marge de manœuvre « amplifiée ».
- **Procédures dures** : les règles du jeu, le système de reporting formel (ou pas), la régularité des réunions, la description des missions et des

1. Management situationnel.

processus, la formalisation des objectifs, la formalisation et le suivi des indicateurs, la tenue des ordres du jour sont autant d'éléments structurants de l'organisation de la collaboration. Une grande partie des procédures dures viennent de l'entreprise. C'est la façon dont l'équipe sera capable de les appliquer qui définira une partie de son équilibre. Est-elle capable de les utiliser positivement pour elle-même ou pas ? Son accord avec les valeurs détermine son comportement et sa contribution. Là encore, procédures dures et procédures molles sont en interaction. La plupart du temps, l'équipe a besoin de définir des procédures dures, pour elle-même, mais aussi pour les autres entités de l'entreprise dans le cadre de la fonction dont elle exerce la responsabilité. C'est le cas des directions des systèmes d'information, des directions des ressources humaines, des directions financières... de toutes les fonctions transverses.

- **Actions opérationnelles** : la façon dont l'équipe exerce son action sur le terrain, la façon dont elle se coordonne, dont elle est productive est le résultat des autres éléments évoqués ci-dessus. Une nuance toutefois : la compétence technique de l'équipe est un prérequis de la performance opérationnelle, il est évident que rien n'est possible sans cette compétence. Cependant, de nos jours elle ne suffit plus, à elle seule, à garantir la légitimité et la valeur ajoutée d'une équipe.

L'équipe, une entité soumise aux influences et aux pressions de son environnement. C'est dans le cadre de fusion, de réorganisation ou de difficultés économiques de l'entreprise que l'homéostasie de l'équipe va subir les plus fortes tensions. Des équipes peuvent être le théâtre de conflits. Les sentiments de trahison et les accusations de « chacun pour soi » ne sont alors pas rares. Dans ces circonstances, des équipes « explosent » littéralement quand la pression devient trop forte. Même si l'équipe a travaillé sa cohésion, et pour peu que son patron soit en difficulté, tout sera à refaire. La plupart du temps, une fois les conflits managériaux traités et les mobilités effectuées, un autre travail de cohésion est à effectuer. Il est toutefois important de rappeler que même si tout est à refaire, au cœur de l'expérience de chacun des acquis réutilisables sont préservés.

Que de complexité !

Voici décrits les éléments participant de l'équilibre d'un système. L'univers imaginaire et physique de chaque échelle – individu, organisation,

équipe – contient des matériaux qu'il va falloir prendre en compte afin de trouver des voies d'évolution.

Chacun peut s'esclaffer, horrifié : il y a trop de données, le champ est trop vaste, que de complexité ! Bien sûr, il n'est pas question de tout prendre en compte, mais plutôt que de nier les autres aspects ou de faire comme s'ils n'existaient pas, il est préférable de « choisir » ceux qui sont intéressants pour atteindre les objectifs du changement visé. En effet, il est impossible de traiter de tous les éléments en même temps, mais il est fondamental de traiter des quatre modalités d'action. Tout chantier de changement doit s'accrocher à la vision, être piloté en lien avec la stratégie, articuler simultanément des procédures molles et des procédures dures pour définir de nouveaux comportements et de nouveaux outils. Chaque chantier va rétroagir avec d'autres éléments de la culture. Les stratégies de changement consistent aussi à choisir l'ordre des priorités. Certaines actions, par les perturbations qu'elles déclenchent, peuvent rendre d'autres évolutions plus aisées.

Les neurosciences font référence de façon usuelle à l'importance de l'homéostasie et tente d'en mettre à jour les mécanismes. L'équilibre homéostatique est une des notions les plus importantes pour la compréhension de ce qui détermine les comportements humains. Ce mécanisme complexe est fondamental à la vie. Ce processus de changement interne réagit aux sollicitations venant de l'environnement ou aux agressions envers son intégrité. Il tente de ramener le système dans son état antérieur afin de préserver sa survie. Le paradoxe de ce phénomène est qu'il permet le changement tout en le rendant extrêmement difficile.

La reconnaissance de formes est la façon dont notre cerveau mémorise les expertises. La reconnaissance de formes est l'une des aptitudes les plus fondamentales de notre univers cognitif. Sans cette aptitude, chaque objet, chaque problème constituerait un défi totalement nouveau. L'élagage consiste à renforcer certaines options et à en abandonner d'autres. Ces phénomènes constituent des renforcements de l'homéostasie, ils ancrent, en nous, des représentations.

La façon dont chacun se représente le monde est spécifique de son capital génétique, de son expérience et de sa position dans l'environnement. Chacun interprète les situations en fonction de sa propre cohérence homéostatique. Chaque personne, chaque organisme humain se représente le monde au travers d'une fiction qui lui est propre.

C'est l'équilibre de son homéostasie qu'il convient de modifier quand on prétend transformer un système durablement. Les résistances au changement

sont des manifestations de l'homéostasie. L'homéostasie est structurante pour tous les systèmes humains. Il est possible d'observer l'équilibre homéostatique d'une personne, d'une équipe, d'une organisation. Les éléments à prendre en compte sont l'histoire, la fonction et l'organisation du système. Cette dernière peut être décrite à partir de quatre modalités d'action : le style de pilotage, les procédures dures, les procédures molles et les pratiques opérationnelles.

Désapprendre pour apprendre

« *Le changement est à la fois un processus de désapprentissage et d'apprentissage.*¹ » Cet axiome de l'approche systémique, fruit de l'observation des réticences humaines à transformer leurs pratiques et à remettre en cause leurs croyances, gagne en clarté quand on en connaît les fondements. Qu'est-ce qui fait que pour apprendre quelque chose de nouveau, il faille désapprendre l'ancien ? Comment fonctionne ce processus ? Je vais, tout d'abord, tenter d'éclairer une notion essentielle à l'innovation et à la transformation des entreprises, le processus d'inhibition des stratégies cognitives, en m'appuyant sur les travaux d'Olivier Houdé. Je relaterai, en complément, des découvertes sur la mémoire qui ont valu à Eric Kandel² le prix Nobel de physiologie et de médecine en 2000. Elles permettent de mesurer la difficulté d'acquisition de nouveaux savoirs tout autant que la puissance des savoirs acquis.

Ensuite, j'aborderai la façon dont ce processus d'inhibition peut être freiné ou facilité. Le processus de deuil, par exemple, joue un rôle fondamental dans le processus d'inhibition des stratégies cognitives. Des stratégies défensives, comme la confusion entre concurrence des idées et concurrence des personnes, sont souvent utilisées inconsciemment. Les personnes concernées par leur manque de vision systémique ont du mal à mettre en perspective leurs actions avec les transformations du contexte... Ces éléments, insuffisamment reconnus dans les cultures d'entreprises, sont aujourd'hui assez mal pris en compte, ce qui ne facilite pas une rapide

1. Jacques-Antoine Malarewicz, *Systémique et entreprise*, op. cit.

2. Eric Kandel est professeur à l'université Columbia, directeur du Kavli Institute for Brain Science et chercheur au Howard Hughes Medical Institute.

inhibition des stratégies. Une culture faite pour le changement a besoin d'acquérir cette compétence.

Je terminerai ce chapitre par la problématique de désapprentissage et d'apprentissage des organisations, des équipes et des personnes, en insistant particulièrement sur les équipes, et en montrant comment ces éléments s'expriment au travers de leurs modes de collaboration.

Inhiber certaines stratégies cognitives du passé

Un petit tour du côté de Voyage extraordinaire au centre du cerveau

Jean-Didier Vincent, professeur à l'Institut universitaire de France et à la faculté de médecine de Paris-Sud, nous entraîne dans un voyage extraordinaire¹ dont le but est de mieux connaître notre cerveau. « *Mieux le connaître vous permettra de mieux vous connaître et d'apprendre à mieux "gérer" les relations de votre corps avec votre "tête"* », voici l'objectif posé dans son introduction. Après avoir décrit ce qui se passe quand nous dormons, nous buvons, nous mangeons..., il consacre un chapitre au cerveau des facultés. C'est dans ce cadre que j'ai découvert la contribution d'Olivier Houdé², professeur de psychologie du développement de l'enfant à l'université Paris-Descartes-Sorbonne, Institut universitaire de France.

Olivier Houdé rappelle la représentation la plus courante du processus de conception de l'intelligence, qui nous vient de Piaget³. Les conceptions de Piaget ont eu une forte influence pour la pédagogie, elles sont aujourd'hui dépassées. Selon Piaget : « *La conception de l'intelligence de l'enfant était linéaire et cumulative, car systématiquement liée, stade après stade, à l'idée d'acquisition et de progrès.*⁴ » Les apports de Piaget, considérables pour son époque, sont évidemment liés au matériel d'observation dont il disposait.

1. Jean-Didier Vincent, *Voyage extraordinaire au centre du cerveau*, op. cit.

2. In *Voyage extraordinaire au centre du cerveau*, « Focus 11 : le développement de l'intelligence chez l'enfant », op. cit.

3. Jean William Fritz Piaget (1896-1980), psychologue, biologiste, logicien et épistémologue suisse, est connu pour ses travaux en psychologie du développement et en épistémologie.

4. In Jean-Didier Vincent, *Voyage extraordinaire au centre du cerveau*, op. cit.

La nouvelle vision psychologique de l'enfant remet en cause ce principe ou, pour le moins, indique qu'il n'est pas le seul possible. Car ce processus est beaucoup plus compliqué. Olivier Houdé précise : « *Le développement de l'intelligence jusqu'à l'adolescence et l'âge adulte compris est jalonné d'erreurs, de biais perceptifs, de décalages inattendus (incluant des retours en arrière ou "régressions"), non prédits par la théorie piagétienne. Ainsi, plutôt que de suivre une ligne ou un plan qui mène du sensori-moteur à l'abstrait, l'intelligence avance de façon plutôt biscornue, non linéaire.*¹ »

Des stratégies cognitives en compétition

Le modèle théorique d'Olivier Houdé propose d'envisager ce développement comme « *des vagues qui se chevauchent* ». « *Selon cette métaphore, chaque stratégie cognitive est à l'image d'une vague qui approche d'un rivage, avec plusieurs vagues, ou façons de résoudre le problème, susceptibles de se chevaucher à tout moment et donc d'entrer en compétition. Avec l'expérience et selon les situations, l'enfant apprend à choisir l'une ou l'autre façon de procéder.*² »

Quand inhiber, c'est progresser

« *Se développer, c'est non seulement construire et activer des stratégies cognitives, comme le pensait Piaget, mais c'est aussi apprendre à inhiber des stratégies qui entrent en compétition dans le cerveau. Et cela ne va pas de soi !*³ »

Les neurosciences nous apportent une preuve étonnante ; ce processus d'inhibition se voit à l'imagerie médicale, le cerveau se réorganise. L'auteur nous donne les éléments suivants : « *Nos expériences d'imagerie cérébrale, réalisées avec Bernard et Nathalie Mazoyer à Caen sur le raisonnement logique, ont permis de découvrir ce qui se passe dans le cerveau de jeunes adultes avant et après l'apprentissage de l'inhibition d'une stratégie perceptive inadéquate, c'est-à-dire avant et après la correction d'une erreur de raisonnement. On observe une très nette reconfiguration des réseaux cérébraux, de la partie postérieure du cerveau (partie perceptive) à sa partie antérieure, dite "préfrontale". Le cortex préfrontal est celui de l'abstraction, de la logique et du contrôle cognitif – donc de l'inhibition.*⁴ » La personne dispose alors d'une nouvelle reconnaissance de formes pour résoudre un type de problème.

1. *Ibid.*

2. *Ibid.*

3. *Ibid.*

4. *Ibid.*

Désapprendre le paradigme¹ de Piaget

Le paradigme éducatif issu des travaux de Jean Piaget a porté à croire que l'apprentissage était avant tout une succession d'accumulation de savoirs – beaucoup d'enseignements sont aujourd'hui encore fondés sur ce principe. Réévaluer ce que l'on a appris à l'aube d'un nouveau regard et décider de l'écarter afin de le remplacer par autre chose ne se fait pas facilement. Mettre en concurrence au sein de notre propre référentiel des stratégies plus ou moins performantes est un défi pour notre modestie et notre souplesse d'esprit. Je reviendrai sur cette concurrence et la façon dont elle est mal vécue – assimilée au doute, à l'hésitation, à un manque de constance – au lieu d'être valorisée comme un atout.

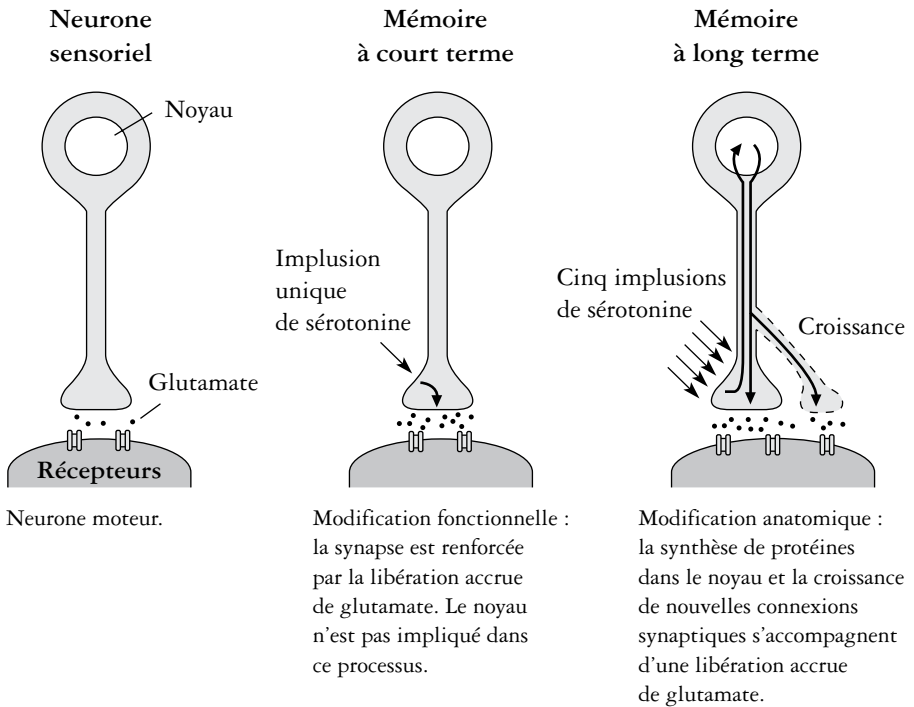
Mémoire à court terme, mémoire à long terme

Eric Kandel a consacré une grande partie de sa vie à tenter de répondre à la question suivante : comment le cerveau crée-t-il nos souvenirs ? Il s'est tout d'abord consacré à la recherche des mécanismes fondamentaux au niveau des neurones et des terminaisons synaptiques. Dans son ouvrage *À la recherche de la mémoire*, sous-titré « Une nouvelle théorie de l'esprit² », il raconte cette quête passionnante qui donna sens à sa vie. Afin de comprendre les mécanismes de la mémoire, il travailla sur une limace de mer, l'aplysie, qui présente la particularité d'avoir peu de neurones, mais d'avoir de gros neurones. Un des neurones sensoriels³ de l'aplysie est pratiquement visible à l'œil nu, il fait 1 mm de diamètre. L'étude sur cet animal s'est avérée être un bon choix scientifique pour observer un fonctionnement de façon unitaire. Pour notre part, nous disposons d'un nombre considérable de neurones : « *Le cortex cérébral humain contient environ 100 milliards de neurones, chacun comportant autour de mille synapses, ce qui fait un total d'à peu près un million de milliards de connexions synaptiques.*⁴ » Voilà qui est impressionnant !

1. Un paradigme est une représentation du monde, une manière de voir les choses, un modèle cohérent de vision qui repose sur une base définie (matrice disciplinaire, modèle théorique ou courant de pensée).
2. Eric Kandel, *À la recherche de la mémoire : une nouvelle théorie de l'esprit*, Odile Jacob, 2007.
3. Il y a différentes sortes de neurones. Les neurones sensoriels sont en lien avec nos sens, ils déclenchent des réactions en interagissant avec des neurones moteurs qui stimulent nos muscles.
4. Eric Kandel, *À la recherche de la mémoire : une nouvelle théorie de l'esprit*, op. cit.

Après avoir fait faire un certain nombre d'exercices aux aplysies afin de stimuler leur mémoire, Eric Kandel et ses collaborateurs ont pu observer des comportements synaptiques sensiblement différents entre la mémorisation à court terme et la mémorisation à long terme. Je vais, par choix de simplification, faire abstraction des notions chimiques, non pas qu'elles ne sont pas importantes, mais pour donner des éléments facilement mémorisables, il faut qu'ils soient concis.

Modifications sous-tendant les mémoires à court et long terme dans des neurones sensoriel et moteur isolés



Source : Eric Kandel.

Un neurone se compose d'un noyau et de nombreuses synapses. Sur le schéma, une seule synapse est représentée. Que se passe-t-il de différent entre la mémorisation à court terme et la mémorisation à long terme ? Voici ce que nous dit Eric Kandel : « *La mémoire à court terme engendre une modification de la fonction de la synapse, en renforçant ou en atténuant les connexions préexistantes ; la mémoire à long terme, en revanche, demande des*

modifications anatomiques. Un entraînement répété par sensibilisation (autrement dit une pratique) conduit les neurones à faire croître de nouvelles terminaisons, fabriquant alors une mémoire à long terme.¹ »

La mémoire à court terme se contente d'une impulsion chimique éphémère. Chacun de nous a vécu l'expérience de se retrouver dans une pièce en se demandant ce qu'il venait chercher ! La mémoire à long terme, pour sa part, exige, pour se construire, de la répétition. Il faut plusieurs impulsions au même endroit pour que la mémoire à long terme soit activée. La création de formes neuronales, abordée au chapitre « Appréhender la cohérence dynamique du système », a besoin de plusieurs expériences pour se transformer en acquis dans la mémoire de la personne. *A contrario*, l'augmentation des connexions synaptiques ainsi créées est conséquente. Elle modifie la structure anatomique du cerveau.

Acquérir une connaissance passe par une modification anatomique du cerveau

Eric Kandel, tout comme Elkonon Goldberg, cite l'exemple des chauffeurs de taxis londoniens qui ont fourni la preuve des modifications anatomiques du cerveau. Les chauffeurs de taxis, pour avoir leur licence, doivent passer un examen. Ils doivent connaître les noms des rues de Londres et le chemin le plus court pour aller d'un point à un autre. Autant dire que pour avoir cet examen, les postulants se préparent très sérieusement. Dans le cadre d'une étude, un nombre significatif de chauffeurs de taxis ont accepté de soumettre leur cerveau à l'imagerie par résonance magnétique. Il s'est avéré que les chauffeurs de taxis londoniens sont dotés d'un hippocampe plus important que les autres personnes. « *En outre, des études par imagerie cérébrale ont montré que l'hippocampe est activé lors d'un voyage en pensée, lorsque l'on demande par exemple à un chauffeur de se remémorer le trajet pour une destination précise²* », explique Eric Kandel.

La puissance des apprentissages passés

Les stratégies cognitives acquises ne sont pas simples à inhiber. Certaines ont peu d'impact sur nos décisions ou sur notre façon d'appréhender les situations, d'autres en ont beaucoup. Nos apprentissages passés ont

1. *Ibid.*

2. *Ibid.*

modélé notre cerveau, en quelque sorte à notre insu. Les connaissances qui sont disponibles aujourd'hui ne permettent plus de faire comme si tous les cerveaux humains étaient équivalents. Non pas que certains auraient plus de valeur que d'autres, mais ils sont tous différents anatomiquement par les réseaux neuronaux qu'ils ont privilégiés. Ces différences ont un impact sur la façon dont les personnes voient la réalité, organisent leur vie et interagissent avec les autres. À chacun son univers spécifique !

Freiner ou accélérer les désapprentissages et les apprentissages

Sur le chemin de mise en concurrence des stratégies cognitives, à l'intérieur de l'imaginaire de chacun, certains éléments vont freiner et d'autres faciliter les désapprentissages. La façon dont la mémoire crée des circuits neuronaux permet de comprendre cette difficulté. Ces connaissances sont récentes, encore peu de personnes ont appris à prendre en compte ces phénomènes mentaux qui les déterminent. Je présente trois mécanismes bien connus des psychologues qui permettent d'observer des résistances et d'agir sur l'inhibition des stratégies :

- **Le processus de deuil**, incontournable quand il faut accepter l'abandon de quelque chose auquel un attachement nous relie. Nous sommes attachés à nos stratégies passées car elles nous ont été utiles.
- **La concurrence entre les personnes**, qui empêche la saine concurrence entre les idées. Cette concurrence, véritable frein à la créativité, est bien connue au sein des entreprises et des univers politiques.
- **L'approche systémique** permet de disposer de notions facilitant la détection des formes répétitives. Elle permet, en reliant les phénomènes entre eux, d'en percevoir les interactions systémiques. Complémentaire de l'approche analytique, elle privilégie une vision globale qui, seule, est efficiente pour appréhender la complexité des contextes et des environnements. Elle facilite les prises de conscience sur l'obsolescence des stratégies.

Le processus de deuil

Le processus de deuil est un frein au changement quand il n'est pas pris en compte. Il devient, par contre, un facilitateur quand des managers l'accompagnent, le stimulent en douceur afin de permettre aux acteurs de

progresser dans leur cheminement. Il est toutefois plus aisé de faire accompagner le processus de deuil dans une entreprise par un intervenant externe que par un intervenant interne. Ce dernier, impacté lui-même par le changement, ne pouvant s'accompagner lui-même ! Le processus de deuil est largement facilité quand il est stimulé par quelqu'un qui est là pour cela. C'est un des rôles des consultants et des coachs.

Le processus de deuil chez une personne

Pour accepter une perte, l'être humain traverse un processus émotionnel qui lui permet d'effectuer un détachement affectif. Ce détachement affectif est incontournable. Le processus de deuil a été observé par Elisabeth Kübler-Ross¹. Son apport en la matière fait référence. Pour passer d'un état à un autre, de la vie à la mort, mais aussi d'un niveau de conscience à un autre, le processus émotionnel est composé de cinq étapes. Elles se résument ainsi : une phase de déni, une phase de colère, une phase de marchandage, une phase de tristesse et, pour finir, une phase d'acceptation. Ce processus, que les négociateurs en changements sociaux connaissent bien, est présent dans tout travail de conception. Toute recherche d'innovation est soumise à ce processus car, pour faire du nouveau, il convient d'abandonner l'ancien. Inhiber les anciennes stratégies impose d'en faire le deuil.

Les étapes du deuil

Le processus de deuil consiste à traverser cinq étapes où se conjuguent raisonnement et émotions. C'est au cours de ces étapes que la personne réévalue sa perception de la valeur du passé. Elle vit ces étapes dans l'ordre où elles sont indiquées, mais elle peut aussi revenir en arrière. Le deuil est un processus dont les étapes sont prévisibles, un processus que chaque personne vit de manière chaotique.

Le déni : la première étape, au moment de l'impact, c'est le déni. C'est tout simplement un dispositif d'amortisseur de la réalité. Il consiste en une forme d'évitement de la souffrance qui pourrait advenir. C'est une défense qui se déclenche spontanément devant une intrusion qui pourrait mettre en cause l'équilibre existant. Le déni agit comme système de protection pour encaisser le choc.

1. Elisabeth Kübler-Ross, *Les Derniers Instants de la vie*, Labor et Fides, 1975.

La colère : pour progresser dans le processus de deuil, il faut pouvoir sortir de soi l'énergie produite par le désordre, le désagrément qui perturbe l'ordre passé, l'équilibre de l'homéostasie existant. L'inhibition de cette colère est dommageable. Il convient de l'exprimer. Cette expression peut prendre une forme symbolique, ludique ou humoristique. Dans cette phase, certaines réactions peuvent sembler excessives. Il ne faut pas oublier que la complexité humaine peut amener à des parasitages émotionnels venant du passé. Il existe des situations qui sont douloureuses pour certaines personnes car elles leur « rappellent » quelque chose qui appartient à leur histoire. La colère peut rendre les personnes confuses ou agitées quand elle n'est pas exprimée.

Le marchandage : afin d'accepter ce changement, la personne négocie quelque chose pour elle-même, en échange elle accepte de perdre quelque chose. Le marchandage ne peut intervenir que si la personne a pris du recul sur ses émotions et sur les enjeux de la situation. Si le choc causé par le changement envisagé n'est pas trop violent, il peut arriver que le marchandage intervienne avant l'expression de la colère. Celle-ci pourra alors s'exprimer de façon détournée au travers d'un sabotage sur la mise en œuvre. On mesure, alors, l'importance de l'expression des sentiments de désaccords avant d'entrer dans la phase de négociation.

La dépression : la personne ne sait plus où elle en est, elle ne vit que dans le présent. Elle éprouve un sentiment de vacuité, de vide, elle a lâché quelque chose auquel elle était attachée et n'a pas encore mis autre chose à la place. Elle éprouve de la tristesse. Elle cherche de nouveaux repères. Le risque de cette étape est que la personne se réfugie dans la nostalgie et, par une sorte de complaisance envers elle-même, choisisse d'y rester.

L'acceptation : la personne passe à autre chose. Elle peut adopter une nouvelle stratégie, prendre une nouvelle décision, recréer un nouvel équilibre de sa fiction personnelle qui s'enrichit ainsi d'une nouvelle option.

Ce processus a été beaucoup observé par de nombreux professionnels dans des disciplines aussi diverses que celles qui concernent l'accompagnement de la fin de vie, la santé, le règlement juridique des conflits, la psychothérapie... Il est de notoriété publique. Il est, maintenant, inscrit dans la pratique de nombreux acteurs, et en particulier dans celle des spécialistes de la conduite des changements dans les entreprises.

Le processus de deuil : obsession des spécialistes du changement

Le processus de deuil fait partie des obsessions des spécialistes du changement. Ils savent qu'ils ont à le faire traverser « cent fois ». Comme la crème sur le lait qui se reforme à chaque fois que l'on laisse le bol de lait sans surveillance, la personne revient à son attachement passé.

Au cours des transformations des entreprises, de nombreux deuils sont à accompagner, qu'ils soient de nature fantasmée ou qu'ils correspondent à des pratiques observables. Les deux sont à prendre en compte. Les fantasmes contribuent à maintenir la fiction d'une personne en l'état. Ils sont cohérents avec ce qu'elle ressent, ils ont de la valeur pour elle, ils font partie de son système de défense psychologique. Il ne faut pas sous-estimer le besoin de faire le deuil des rêves. Une possibilité, perçue comme irréaliste par les uns, peut être vécue comme réelle pour l'imaginaire des autres.

Les responsabilités que l'on pourrait avoir, par exemple, font ainsi partie des espoirs à abandonner. Comme cet ami qui, avec humour, explique qu'il a dû faire le deuil de son rêve d'être pilote d'avion le jour où il a dû porter des lunettes, certains espoirs non exprimés sont à abandonner. Les transformations de l'entreprise peuvent obliger des collaborateurs à « lâcher » des espoirs secrets irrationnels. Les réalités fictives, pour pouvoir être abandonnées, ont besoin d'une compensation. Elle repose sur le gain qui viendra compenser cette perte. Ce gain peut être très simple et peu coûteux comme la reconnaissance et la valorisation de la personne.

Le deuil, c'est le renoncement à l'« idée d'une perte », c'est accepter de sortir de l'idée que l'on est en train de perdre quelque chose d'irremplaçable. Notre vie est faite de deuils de toutes sortes. Les personnes qui se plaignent d'une situation vont aussi avoir à faire le deuil de cette situation car elles profitent de celle-ci pour se plaindre. Elles vont devoir faire le deuil de ce bénéfice, qui, bien que négatif, n'en constitue pas moins un acquis à abandonner. Le système humain est ainsi fait que les acquis sont les acquis ! La façon dont la mémoire à long terme modifie l'anatomie du cerveau laisse entrevoir que certaines évolutions ne sont probablement pas simples à opérer.

La confusion entre concurrence des idées et concurrence des personnes

La confusion entre concurrence des idées et concurrence des personnes est liée à un amalgame affectif. En effet, une idée n'est pas une personne. Nos « ennemis » peuvent avoir de bonnes idées, il est donc « normalement » possible d'adopter leurs idées. Au niveau des entreprises, nous ne nous privons pas pour piller les idées de nos concurrents sans pour autant avoir besoin de dire du mal d'eux.

Pour les individus, ou au sein des petits groupes, la concurrence joue autrement. Une réaction psychologique archaïque est inscrite dans nos histoires individuelles et collectives. Au cours de notre développement, de nombreuses occasions s'offrent à chacun d'entre nous de vivre la concurrence entre les personnes.

La rivalité au sein de la fratrie pour la plus grande part du gâteau (ou de l'affection des parents), la concurrence à l'école pour les premières places, la concurrence sportive qui nécessite que dans une compétition il y ait un gagnant et un perdant constituent de solides ancrages émotionnels. Toutes ces répétitions amènent à croire que l'un ne peut réussir que si l'autre perd.

Un mécanisme défensif de l'équilibre de l'homéostasie

Choisir de laisser la compétition à l'extérieur de nous permet d'éviter d'avoir à se remettre en cause. Ce manque de courage constitue pour beaucoup un frein à leur capacité d'inhibition de leurs propres stratégies. Il réduit d'autant leur capacité d'apprentissage.

Voici, de manière simplifiée, comment ce processus fonctionne quand une idée nouvelle est proposée à quelqu'un qui, pour l'accepter, évite de faire le deuil de sa propre idée. Au lieu d'entrer dans un processus de mise en concurrence de ses propres idées, la personne va opérer un déplacement « défensif ». Il sera plus économique, pour elle, de rejeter celui qui propose une nouvelle idée que de faire l'« effort » de bousculer son propre équilibre et de remettre en cause sa propre vision du monde. La concurrence qu'elle doit organiser au sein de son propre espace mental est projetée sur l'autre. Ce comportement défensif est devenu totalement inconscient pour beaucoup de personnes. Il est, en fait, un arrêt sur l'étape « déni » du processus de deuil, suivi d'un contournement du problème.

Celui qui est en position défensive a vraisemblablement acquis de nombreux automatismes envers ses concurrents et de bonnes stratégies de combat ou de contournement. L'idée et la personne seront alors amalgamées dans un procédé, certes simpliste, mais particulièrement efficace. Une des tactiques les plus courantes consiste à prétendre prendre la mesure de l'idée proposée par l'autre, avec une approche analytique, en partant d'un fait isolé de tous les autres. Ce fait est considéré comme la cause unique. La solution proposée par l'autre personne est alors jugée non efficiente par rapport à ce fait. Une telle tactique sert de base

démonstrative. Elle vise, en fait, à faire un procès d'intention à la personne à contrer.

Dans ce combat perdant-perdant, personne n'apprend rien, si ce n'est ce qu'il savait déjà : il est le plus fort ou il est la victime. De nombreuses entreprises tolèrent ce type de comportement. Il n'est pas rare qu'il soit pratiqué au sein même de l'équipe de direction, la culture de l'entreprise s'en trouvant imprégnée. Changer d'idée ou adopter les idées de l'autre devient alors dangereux. Celui qui agit ainsi est qualifié de traître, d'inconstant, de girouette. Ce type de comportement défensif, amenant à des agressions ou à des passivités, est un des freins pour l'innovation managériale. Sans être naïf sur les rapports de force dans les entreprises, il est indispensable de doter les dirigeants et les managers des notions qui les amèneront à différencier l'idée de celui qui la donne.

La facilitation apportée par une approche systémique

La capacité d'une personne à remettre en cause les stratégies du passé est aussi liée à sa façon d'analyser les situations. Les personnes ayant une approche analytique des problèmes sont plus lentes dans leurs processus d'évaluation des stratégies ; elles entrent trop dans un niveau de détail inutile. L'approche systémique est beaucoup mieux adaptée à l'évaluation des stratégies. Donner une vision systémique des problèmes accélère considérablement les prises de conscience. La prise en compte des interactions éclaire la dynamique de la situation.

La validation des faits, en regard de la réalité des résultats produits, est beaucoup plus intéressante que l'approfondissement du détail des causes quand il faut prendre une décision rapide. L'approche systémique ne s'embarrasse pas des détails, elle s'intéresse aux buts et aux résultats. Elle s'appuie sur la perception globale et sur les effets des interactions. Elle relie, alors que l'approche analytique incite à isoler les éléments les uns par rapport aux autres, et donc à traiter les problèmes comme s'ils étaient cloisonnés. Pour transformer des réalités aussi complexes que le sont les homéostasies/cultures/fictions des entreprises humaines, il n'y a pas photo : seule une approche systémique permet de prendre les bonnes décisions dans le bon tempo.

Pour l'inhibition des stratégies passées, l'approche analytique installe des ralentisseurs, l'approche systémique des accélérateurs. Dans l'approche

analytique, le nombre de questions inutiles et la façon dont les personnes se perdent dans une quantité énorme d'informations ne vont pas les aider à inhiber des stratégies. Il sera alors probable qu'elles préféreront, épuisées, reproduire ce qu'elles savent faire. Quand les choses sont reliées, la forme qui en ressort est rapidement appréhendable, la vision qui s'en dégage donne de l'énergie à la prise d'initiative. L'obsolescence des stratégies apparaît donc plus vite et de façon évidente.

Un cerveau large d'esprit

J'emprunte à Elkonon Goldberg¹, professeur de neurologie à l'école de médecine de l'université de New York, le titre de ce paragraphe. Dans son ouvrage *Les Prodiges du cerveau*, Elkonon Goldberg explique pourquoi les « cerveaux » performants sont ceux qui disposent de nombreuses options en matière de reconnaissance de formes destinées à la résolution de problèmes complexes : « *De plus en plus souvent, la prise de décision fait davantage appel à un simple processus de reconnaissance de formes qu'à une réelle résolution de problème. Comme l'ont montré les travaux de Herbert Simon et d'autres, la reconnaissance de formes est le mécanisme le plus puissant de la cognition efficace.*² »

Nous avons la possibilité d'activer automatiquement et facilement les mécanismes de reconnaissance de formes que nous avons acquis. Je les ai évoqués dans le chapitre « Appréhender la cohérence dynamique du système » comme des éléments de renforcement des cultures. Ce sont ces mécanismes que notre mental privilégie sans en être conscient. Voici ce que Elkonon Goldberg précise : « *Les modèles cognitifs qui permettent la reconnaissance de formes sont souvent appelés "attracteurs". Il s'agit de constellations délimitées de neurones (les cellules nerveuses essentielles pour le traitement de l'information à l'intérieur du cerveau) reliés entre eux par des connexions puissantes.*³ »

La reconnaissance de formes joue un rôle important dans l'acquisition des savoirs puisque ceux-ci vont se faire à partir des formes déjà existantes, dans un processus de mise en concurrence progressive. C'est par la diversité des reconnaissances des formes dont nous disposons qu'il nous sera facile d'en inhiber certaines au profit d'autres. Au fil du temps, le choix

1. Elkonon Goldberg, *Les Prodiges du cerveau : ou comment l'esprit se bonifie avec l'âge*, op. cit.

2. *Ibid.*

3. *Ibid.*

d'options s'élargit. Une compréhension systémique des situations est une compétence fondée sur un mode élargi de reconnaissance de formes.

Désapprendre, une notion à mettre au cœur des pratiques

La montée en compétences d'un système humain est dépendante de l'abandon des certitudes venant du passé. Les courants de pensée qui font référence et que l'on doit remettre en question sont des points durs. Les premiers scientifiques à avoir parlé du réchauffement climatique ont été qualifiés de Cassandres. Il a fallu plusieurs années et la fonte des glaces pour accepter leurs propos. Plus loin de nous, quand Galilée a découvert que la Terre n'était pas au centre du monde, il a eu des ennuis ! Croire que les émotions et les réflexions sont disjointes a servi de fondement à notre culture pendant de nombreuses années. Abandonner de tels référentiels est extrêmement compliqué. L'homéostasie culturelle et les reconnaissances de formes inscrites en nous sont structurées par ces paradigmes. Les mettre en concurrence prend du temps.

La décision de changer ne peut venir que de celui qui change

Les thérapeutes et les coachs sont attachés au fait qu'ils considèrent qu'aucun changement n'est possible sans une demande de celui qui doit changer. En effet, la personne la mieux placée pour transformer sa propre homéostasie en est son propriétaire. Chacun, en évaluant la pertinence de ses représentations et de ses stratégies, peut être amené à décider de l'opportunité d'une réactualisation interne. La demande d'accompagnement consiste pour une personne à réclamer de l'aide afin de changer sa propre représentation de la réalité et à désapprendre ses stratégies passées.

Jacques-Antoine Malarewicz a largement développé cette notion dans son ouvrage *Systémique et entreprise*. Voici ce qu'il en dit : « *L'intérêt de celui qui demande un changement n'est pas de recevoir une solution mais d'apprendre à changer, ou d'apprendre à résoudre une catégorie de problèmes, d'apprendre à gérer différemment un type donné de situations... Désapprendre est plus difficile qu'apprendre car c'est lâcher prise par rapport à des certitudes et face à une représentation du monde qui a apporté non seulement un confort mais également un enrichissement.*¹ »

1. Jacques-Antoine Malarewicz, *Systémique et entreprise*, op. cit.

Créer les conditions pour que les personnes soient demandeuses de changement

Dans le cadre des démarches collectives (réorganisation, fusion, projets transversaux, montée en compétences globales), une demande d'aide ne peut venir de toutes les personnes impactées par le désapprentissage/apprentissage. C'est pourquoi le processus de transformation doit prendre en compte cette contrainte structurelle de l'être humain. Changer la fiction qui est en soi ne peut venir que de soi. Il faut donc créer les conditions afin qu'un nombre suffisant de personnes deviennent demandeuses de changement et que le nombre d'acteurs qui s'impliquent dans le processus d'inhibition des stratégies passées soit suffisant afin que cette inhibition devienne collective. C'est l'enjeu des démarches de transformation.

Tour d'horizon des trois échelles

Désapprendre au cœur de l'organisation

L'entreprise a l'habitude de réévaluer les technologies qu'elle utilise. Les désapprentissages usuels de l'entreprise sont liés aux évolutions technologiques, et particulièrement pour les technologies directement liées aux métiers. De nombreuses entreprises ont l'habitude de faire évoluer leur offre. Certaines ont des services marketing et des équipes recherche et développement ; elles sont innovantes et savent développer de nouveaux produits. D'autres sont sur des marchés qui sollicitent moins l'innovation ; elles deviennent moins agiles, et donc plus difficiles à transformer.

La transformation des entreprises est rendue difficile par l'imbrication des procédures dures et des procédures molles. Les dirigeants sont enclins à chercher à développer de nouveaux apprentissages par des évolutions technologiques en faisant fi des désapprentissages qui s'effectuent au travers de procédures molles. Sur un plan managérial, cette notion – désapprendre les habitudes anciennes – est très peu utilisée. Or, toute évolution managériale significative passe également par le « désapprentissage ».

Un travail difficile pour l'entreprise

Dans les entreprises, le passé s'est « durci » au travers des systèmes d'information et de l'imbrication de toutes sortes de pratiques. La complexité de l'existant pose problème, car les acteurs ne savent plus comment s'articule

ce qu'ils font. Dans les organisations, il est impossible de faire table rase des pratiques existantes afin d'en choisir d'autres, le chemin ne peut être que progressif, par étapes.

Une organisation entre dans un processus de désapprentissage quand elle remet en cause des éléments clés de sa compétence et de son organisation, quand elle décide d'innover au sein de ses pratiques managériales ou de son cœur de métier, quand elle considère que ses pratiques sont dépassées par rapport aux besoins de ses clients et aux enjeux de ses marchés. Le secteur automobile, par exemple, est vraisemblablement confronté à un besoin de désapprentissage afin de pouvoir imaginer de nouvelles solutions avec des technologies totalement innovantes pour l'après-pétrole.

Dans le cadre de l'entreprise, désapprendre est un travail extrêmement anxiogène pour les managers. La complexité de l'organisation, des compétences, des technologies, des usages, des processus oblige à la remise en cause d'un nombre important de données et d'habitudes. La prise de risques est un des freins majeurs à la remise en cause des acquis antérieurs, même quand ils sont obsolètes.

Une difficulté fréquente lors des changements de système d'information

Dans le cadre des projets à forte composante « système d'information », il est fréquent de vivre les difficultés du désapprentissage. Les maîtres d'ouvrage, quand ils décrivent l'existant, s'évertuent à tenter de reproduire ce qu'ils ont au lieu de profiter de l'occasion pour réinventer les processus et remettre en cause les habitudes du passé. Dans le cas du choix d'un ERP, revoir les processus de l'entreprise oblige les personnes à rentrer dans un nouveau moule structurant et à oublier les anciens fonctionnements. Tous ceux qui ont œuvré à la mise en place d'ERP ou de progiciels savent combien c'est difficile. Les problèmes liés à l'empilage de couches de connaissances sont fréquents dans les entreprises. Elles oublient de démonter les dispositifs liés aux anciennes pratiques qui complexifient les systèmes. Elles ne sont pas assez exigeantes sur la nécessité du « nettoyage ».

Un quiproquo : la confusion entre le désapprentissage et la disqualification des personnes

Quand les collaborateurs de l'entreprise considèrent que désapprendre remet en cause la reconnaissance de leurs compétences, la communication

sur la stratégie devient essentielle. Chacun doit pouvoir réévaluer ses compétences en lien avec les nouveaux besoins et « choisir » d'oublier les anciennes pratiques pour en inventer de nouvelles. Quand les collaborateurs se sentent disqualifiés et n'ont pas encore relié la pertinence de leurs pratiques au contexte, ils ne sont pas à même d'accepter de les écarter. Ce lien est impératif pour que les personnes acceptent de revoir leurs pratiques sans se sentir dévalorisées. La valorisation de l'action passée, les bilans des acquis sont essentiels pour la sécurité des personnes. Reconnaître les efforts passés, les mettre en lien avec le contexte d'alors permet de créer une ouverture afin d'envisager les efforts futurs en lien avec les nouveaux contextes.

C'est plus facile quand on n'a pas le choix !

Mettre en route un processus de changement et envisager l'oubli des modalités anciennes nécessite que le sens soit porteur d'énergie. Désapprendre dans la crise, dans le cadre d'une fusion, par exemple, est plus facile car il n'y a pas d'autre choix. Il y a des moments plus pertinents que d'autres en fonction de la pression extérieure. Quand tout va bien, il est très difficile de remettre en cause ses pratiques. Pourtant, ceux qui savent innover sont capables de cet exploit !

La crise est une opportunité, elle permet de stimuler la remise en cause de l'équilibre existant. Elle rend évidents les besoins de désapprentissage et de nouveaux apprentissages. Elle est le meilleur levier du changement. Ceux qui veulent être dans l'anticipation savent bien qu'il ne faut pas l'attendre, mais la devancer, en l'organisant.

Désapprendre les modalités de collaboration obsolètes des équipes

Pour les équipes, changer de stratégies de coopération est un des points clés des besoins de notre époque. Gérer des exigences de compétitivité qui amènent à collaborer avec ses concurrents, être capable de travailler en équipes pluridisciplinaires demande de véritables métamorphoses des représentations pour certaines personnes. Formées dans la concurrence et la compétition entre les personnes, leurs stratégies mentales intègrent peu l'intérêt de « savoir mettre en synergie les compétences », et offrent peu de souplesse et d'ouverture aux propositions des autres.

Elles ont appris à cacher leurs copies, à ne montrer que du travail fini, à chercher la perfection, à travailler seules, à ne s'occuper que du contenu, ce qui est le contraire des comportements *ad hoc* pour une collaboration efficace avec d'autres. Partager, apporter des idées au débat, rebondir sur les idées, les mettre en lien, utiliser le processus relationnel comme une stimulation, laisser de la place aux autres et faire confiance à la créativité est vécu comme des prises de risques inutiles par rapport aux comportements performants du passé. Et pourtant, ce sont les comportements attendus pour une collaboration créative collective !

Je vais utiliser les modes de collaboration des équipes afin de montrer l'importance des notions qui sont présentées dans ce chapitre. J'utiliserai ce modèle régulièrement dans les chapitres suivants, il sera une sorte de fil rouge de l'application des prises de conscience et des changements à opérer. J'ai défini quatre modes de collaboration pour les équipes. Ils correspondent à des possibilités d'innovation différentes. Ils sont la conséquence de la culture de l'entreprise et des compétences relationnelles des acteurs qui la composent. En décrivant les différents stades de la collaboration, j'aborde les possibilités créatives qui en découlent :

- **la collaboration laborieuse** : chacun est dépendant de sa technique et de son appartenance, l'entreprise a une expérience misérable ou débutante de la culture projet ;
- **la concurrence interne** : chacun est concurrent de ceux avec qui il faut coopérer, l'entreprise n'a pas su établir un consensus suffisant au sein de l'équipe de direction. Ce type de comportement à somme nulle est rendu possible par le manque de structuration du travail en commun ;
- **la coopération constructive** : chacun est indépendant mais reconnaît les intérêts de la collaboration par rapport à ses propres enjeux. La vision est partagée, mais les objectifs restent attachés à chaque métier ;
- **la coopération¹ créative** : chacun a du plaisir à être compétitif, au sens de la performance et de la compétence. Les différents acteurs sont

1. Définition trouvée sur Wikipédia : « *La notion de coopération désigne l'association de comportements stratégiques de coopération et de compétition (concurrence) simultanés de la part de deux ou plusieurs entreprises. Cette notion provient du travail de deux auteurs américains : Nalebuff et Brandenburger. Cette logique de coopération est présente dans le concept d'écosystème d'affaires et explique comment deux entreprises, bien que concurrentes, peuvent être également partenaires.* » J'applique ce concept à la coopération entre personnes.

le plus créatif possible pour l'intérêt de tous. La vision est partagée, l'entreprise travaille dans une communauté d'objectifs et dans la responsabilité collective.

Collaboration laborieuse

La collaboration est structurée par une méthode de conduite de projet où « tout est défini ». C'est le cas caricatural de la relation maîtrise d'ouvrage/maîtrise d'œuvre quand elle est suivie à la lettre. Chaque participant se réfère à sa compétence et à sa légitimité dont il est, en fait, dépendant. Le sens n'a de sens que dans le respect du rôle et de la place de chacun. Les participants cherchent une validation explicite et sans ambiguïté de la hiérarchie. Ils manquent de hauteur de vue, la négociation ne peut être envisagée à leur niveau. La façon d'aborder les problèmes est analytique et trop consciencieuse ; l'approche systémique n'est pas à l'ordre du jour. Les consignes sont données de façon directive, les personnes suivent ou prétendent suivre les directives managériales.

Les possibilités créatives sont faibles, la compétence technique actuelle ne peut être dépassée, les personnes n'ont pas l'espace nécessaire à l'imagination. La prise de risques est inhibée et les décisions remontées systématiquement au niveau supérieur. L'innovation est avant tout soutenue par des évolutions techniques qui ont fait leurs preuves sur le marché.

Les entreprises qui sont à ce stade n'y restent pas très longtemps. Les conflits et les concurrences entre les personnes arrivent très vite. Les idées proposées par les uns et les autres, afin de sortir de ce travail laborieux, font émerger les antagonismes. Ceux-ci présentent l'avantage d'amener au stade suivant. Les participants tentent ainsi de sortir du déni de leurs incompétences.

Des deuils sont à faire pour passer au stade suivant. Les managers doivent abandonner l'espoir que tout est prévisible, que l'autre doit savoir ce qu'il veut. Il s'agit d'apprendre que le monde idéal, et prétendument « parfait », n'existe pas et qu'il est normal que les dirigeants soient ambivalents et hésitants. Ils ont à désapprendre le besoin d'avoir le sentiment de maîtriser complètement les situations. Cela les empêche de prendre le risque d'aller chercher de nouvelles compétences.

Les collaborateurs doivent faire le deuil de la passivité et des bénéfices de leur prise en charge par la hiérarchie. Désapprendre le comportement où

l'on n'est pas responsable des résultats est un travail difficile qui, pour aboutir, va générer une phase de colère s'exprimant au travers de conflits.

Concurrence interne

Ce type de collaboration est avant tout conflictuel, qu'il soit structuré par une méthode ou non. Les acteurs prennent à leur charge les conflits de territoire des dirigeants. Comme dans la collaboration laborieuse, chacun reste dépendant de sa compétence technique, mais elle est mise en concurrence avec celle des autres. C'est le stade de la rébellion et de la recherche de bouc émissaire ; on prend la mesure des manques de compétences au travers de celles des autres, on cherche des coupables. Chaque manager s'efforce de trouver les meilleurs arguments afin de convaincre les autres de la pertinence de son point de vue, car il croit que seule son opinion peut amener à une bonne solution pour tous.

L'entreprise ne s'est pas dotée des structures et des règles du jeu qui permettent de mettre du cadre et d'organiser la négociation. La direction laisse faire en prétendant que les managers sont bien assez compétents et bien assez responsables pour faire correctement leur travail. Les dirigeants ont à désapprendre le laxisme et ont à abandonner la croyance qu'ils sont omniscients. La prise en compte du problème reste analytique et technique, l'approche systémique n'est pas encore à l'ordre du jour.

Les possibilités créatives sont moyennes en apparence, et dans les phases de réalisation les prises de décisions sont difficiles. *In fine*, le résultat créatif est faible, la compétence reste, avant tout, technique. Les prises de risques sont vécues dans des conflits relationnels, les personnes s'opposent les une aux autres. Elles utilisent leurs compétences techniques comme prétexte, c'est cette opposition à l'autre, supportée par la référence technique, qui les stimule. Le bénéfice psychologique attendu étant de nourrir le conflit afin d'éviter de se remettre en cause.

L'innovation est soutenue dans des évolutions techniques, elle peut être le fruit de travaux réalisés « en perruque », ou faits à l'encontre des directives, chacun innovant dans son coin.

Quand tout cela est devenu insupportable et que les dirigeants en mesurent le prix, des tentatives de maîtrise de la situation sont menées. C'est à ce moment-là que le constat du besoin d'inhiber les stratégies du passé est acquis : ce besoin devient une nécessité évidente. Des intervenants

ayant une compétence transversale et méthodologique sont appelés à la rescousse afin de doter l'entreprise de compétences *ad hoc*.

De nouveaux deuils sont à faire pour passer à l'étape suivante. Les managers et les collaborateurs ont utilisé, au cours de cette étape, les propositions des autres, en réaction, de façon concurrente. Ils ont pris l'habitude de se servir de cette réactivité plutôt que de remettre en cause leurs propres capacités d'initiative. Cette façon d'utiliser le support apporté par les autres va devoir être abandonnée. La combativité, à ce stade, a besoin d'être réorientée vers le marché et la compétitivité économique. Les interactions avec les autres vont être utilisées mais autrement, dans des processus de coopération et de partage et non plus dans l'affrontement systématique.

Les managers auront à abandonner le bénéfice d'être peu responsables des décisions. En effet, quand il y a conflit, il est facile de rejeter sur d'autres les responsabilités. Pour passer au stade suivant, il convient de faire le deuil des avantages négatifs de la relation dominant/dominé et d'entrer dans un mode de collaboration où les responsabilités et les objectifs sont clairs. Pour cela, un cadre de travail commun va devoir être élaboré, négocié par tous les acteurs de l'équipe, et ils vont devoir se l'approprier.

Coopération constructive

Les modes de collaboration sont professionnels, chacun connaît son rôle et ses attributions. Les acteurs ont choisi de collaborer parce que c'est leur intérêt immédiat. Leurs motivations sont en fait encore égocentriques, mais le contexte professionnel, leurs valeurs et leur intelligence les ont incités à choisir un mode de collaboration « à la régulière ». Ce type de collaboration demeure fragile car « le chacun pour soi » n'est pas loin, surtout en cas de conflit d'intérêt. Beaucoup d'entreprises ont réussi à amener leurs équipes à ce stade de collaboration. Toutefois, dans ce type de collaboration, le « sens » reste largement attaché à la compétence de référence des acteurs. La négociation est possible, l'imagination se fait par assemblage de savoirs, les processus sont constructifs mais permettent peu de sauts créatifs. Chacun évalue ses risques.

De nouvelles ressources sont disponibles. Les choses sont reliées, les managers ont une vision systémique de leurs interventions. Les bonnes pratiques faisant référence dans le domaine professionnel sont privilégiées. Les

rôles sont clairement définis, les projets pilotés, l'analyse du risque mesurée. Les managers reconnaissent le fait que le travail doit être suffisamment participatif pour avoir une chance d'être correctement appliqué. Mais, dans leur for intérieur, ils n'en comprennent pas les fondements. Ils aimeraient bien pouvoir faire autrement, et dès que les choses deviennent un peu compliquées, ils passent en force. Leur problème est lié à leur manque de compétence dans le domaine relationnel et à leur besoin de contrôler l'atteinte du résultat.

C'est au cours de cette étape que les projets de gouvernance d'entreprise voient le jour. Ils servent à organiser la transformation en maîtrisant le plus possible les risques. Les possibilités créatives de ce stade sont adaptées aux projets nécessitant une forte maîtrise des risques. Ce mode de management a été élaboré pour les projets industriels et les projets de transformation des organisations. Il est mal adapté à l'innovation par rupture, quand il s'agit d'explorer et de trouver des pistes inconnues jusqu'alors.

La coopération constructive a fait ses preuves. Néanmoins, il faut que l'intérêt du projet soit suffisamment consensuel (chacun doit y trouver son compte). Les personnes reconnaissent le besoin de complémentarité des compétences et des techniques. Elles sont d'accord pour la juxtaposition des compétences à la condition que chacun reste dans son rôle. Les régressions au stade antérieur sont possibles, les personnes sont ambivalentes, la peur d'échouer est forte, les inhibitions restent actives. La vision de l'entreprise est fondée sur les processus organisationnels et techniques. L'innovation est le fruit d'un processus organisé et maîtrisé, correspondant à une volonté de qualité et de maîtrise de la performance.

Des deuils sont à faire pour passer à l'étape suivante. Les managers ont à faire le deuil d'une forme de toute-puissance liée à leurs compétences indépendamment de celles des autres. Ils doivent abandonner la protection apportée par la définition des rôles. Dans la coopération constructive, la relation dominant/dominé reste sous-jacente grâce aux différences d'appréciation de la valeur des compétences. Un des deuils les plus difficiles à faire est celui des bénéfices liés à la relation de pouvoir.

La coopération créative exige des acteurs qu'ils soient capables de vivre des relations de parité. Grâce aux méthodes de travail participatives, les managers ont déjà expérimenté des moments de productions collectives dans une situation de parité temporaire et souvent artificielle. Il va falloir

désapprendre à contrôler la situation à tout prix, prendre le risque de l'inconnu. La capacité à « lâcher » la sécurité relationnelle offerte par la définition précise des rôles, à s'ouvrir suffisamment aux autres afin de se laisser « pénétrer » par leurs idées, dans l'interaction, est l'enjeu du stade suivant.

Coopétition créative

La collaboration est fondée sur la compétence élargie et sur l'intérêt des zones de recouvrement des savoirs afin de permettre la fertilisation croisée des idées et des initiatives. Les acteurs sont interdépendants, chacun a le désir d'être compétitif au sens de la performance et de la compétence globale. La collaboration s'ouvre à des associations « improbables », fruit des différentes expertises. Elle va produire de l'innovation et des compétences pluridisciplinaires.

Chacun, suffisamment sûr de soi, est dans une relation de confiance avec les autres. La compétition n'est pas absente, en tant que stimulation à la créativité, mais elle n'est pas vécue comme un conflit entre des personnes. Quand il y a conflit, il est utilisé comme énergie de transformation. Le « conflit » le plus préoccupant est la résolution d'un problème ou la conquête d'un nouveau marché. La méthode et les rôles importent peu, ce qui compte c'est d'avoir un objectif commun et de s'être doté d'un cadre afin d'agir en concertation. La responsabilité et la prise de risques sont collectives.

Ce type de coopération exige une forte délégation. Il nécessite des modalités de gouvernance qui sont suffisamment rodées et ouvertes pour que ce qui est produit soit pleinement utilisé. Les entreprises capables de se donner les moyens d'organiser des projets de ce type ont des dirigeants visionnaires. Tous les modes d'apprentissage sont employés : créativité, essais/erreurs, imitation, ou écoute d'instructions venant d'ailleurs. Ce qui compte, ce sont les bonnes idées, d'où qu'elles viennent. La créativité est stimulée par les modes relationnels, par l'envie d'apprendre et de résoudre les enjeux de la situation. Les acteurs ont désappris le besoin d'avoir raison sur l'autre. L'approche systémique est intégrée, les choses sont non seulement reliées mais on en perçoit les rétroactions et la complexité est considérée comme une ressource.

La prise de risques est relativisée, elle est vécue comme un des éléments à dépasser pour innover. Les compétences sont pluridisciplinaires, la vision

globale, les zones de recouvrement des compétences sont utilisées pour la communication et la fertilisation des idées. Les compétences techniques ne sont pas sous-estimées, mais elles sont resituées dans une compétence collective globale, la pluridisciplinarité est considérée comme essentielle. Les rôles peuvent être interchangeables, il y a de la souplesse relationnelle. L'innovation est foisonnante, des processus de canalisation de l'imagination peuvent devenir nécessaires si le groupe ne s'autorégule pas.

Il y a des deuils à faire quand une équipe sort d'un projet de ce type. L'expérience est souvent valorisante et exaltante, il faut pouvoir aussi passer à autre chose. Les deuils à faire sont alors : le deuil de l'appartenance à cette équipe avant de participer à un nouveau projet et à une nouvelle équipe qui sera peut-être managée dans un autre stade. Un autre deuil, plus subtil, consiste à ne pas relier les acquis de cette expérience aux personnes du projet. Il convient pour chacun d'intégrer ce qu'il a appris au sein de sa propre compétence, et de se l'approprier comme une histoire personnelle réutilisable ailleurs et autrement. Les reconnaissances de formes que les gens intègrent dans ces expériences doivent être réutilisables.

Tout ou partie de ces modes de collaboration ont été expérimentés par la plupart d'entre nous. Les types de stratégies relationnelles et méthodologiques de chacun sont très différents. C'est une véritable angoisse pour les managers quand ils sont recrutés ou interviennent dans une entreprise qui est dans un stade de collaboration laborieuse ou de concurrence interne. D'autres, au contraire, vont être propulsés dans des projets où le niveau requis est supérieur à leur compétence. Pour ceux-là, un coaching individuel est un bon moyen de rattraper le retard et de se mettre à niveau.

Désapprendre pour un professionnel

Pour terminer ce chapitre consacré à « désapprendre pour apprendre », voici quelques repères concernant la personne. En complément de ses compétences techniques et méthodologiques, un adulte qui souhaite faire un travail de réactualisation de ses propres stratégies peut s'adresser à un coach ou à un psychothérapeute. S'il s'agit d'un travail profond, le psychothérapeute est le mieux placé. Le coach, pour sa part, traite de problèmes en situation professionnelle. Il n'est pas compétent pour aborder les problèmes de l'intime.

Les apports du travail thérapeutique

Dans le cadre d'un travail avec des psychothérapeutes, il est possible d'aborder nos circuits mentaux automatiques, de mettre à jour les processus de confirmation du connu, de réexaminer la pertinence de nos croyances et de nos décisions anciennes, de réévaluer et conclure les souffrances émotionnelles dépendantes du passé.

C'est un cadre qui permet de se donner les moyens d'avoir accès à ses méconnaissances et à la mise en conscience de ses mécanismes de défense ; il est le lieu adapté pour vivre les processus émotionnels nécessaires pour sortir du « toujours plus de la même chose » et pour inventer de nouvelles stratégies de vie. La plupart des neuroscientifiques reconnaissent l'intérêt de la psychanalyse ou de la psychothérapie pour la bonne santé du cerveau.

Les apports du coaching individuel

Le coaching individuel répond à une demande d'un collaborateur et d'une entreprise. Il agit sur les désapprentissages du coaché et de l'entreprise. Le coaché désapprend ce qu'il croit pertinent de faire dans certaines situations et modifie ses modes d'interaction avec les autres acteurs dans son environnement professionnel. L'entreprise désapprend la façon dont elle perçoit les apports de son collaborateur et sa façon d'interagir avec lui. Le coach, par la médiation qu'il opère entre l'entreprise et le collaborateur, change aussi le regard que celle-ci porte sur sa relation avec ce collaborateur.

Dans le cadre de coachings menés en complément de projets ou de démarches de transformation, ce qui doit être traité vise des changements de comportements, croyances et le manque de recul, qui peuvent inciter à des comportements non pertinents, seront abordés dans une démarche systématique. Les limites causées par le manque de vision globale du demandeur de coaching sont à mettre à jour, l'ouverture qui en résulte rétroagit de façon immédiate sur ses représentations.

Il convient de confronter de manière bienveillante la façon dont la personne cherche la confirmation de ses croyances, d'ouvrir ses représentations à d'autres modalités de management et aux gains qui en découlent pour elle et pour le système. Elle peut ainsi envisager elle-même de nouveaux comportements. Prendre du recul par rapport aux enjeux émotionnels, aux relations de pouvoir, aux jeux psychologiques constitue de

véritables découvertes qui permettent de vivre autrement. Désapprendre un mode relationnel défensif peut s'avérer précieux pour participer à un nouveau mode de coopération au sein d'un projet où des relations de parité sont exigées. Le coach, grâce à la relation de confiance qu'il sait établir avec son client, bénéficie d'une position favorable pour amener la personne à mettre en concurrence ses croyances.

Dans les situations à forts enjeux, les personnes ont besoin d'être écoutées, de conforter leurs points de vue, de valider des options, de recevoir des encouragements. Donner l'autorisation d'élaborer de nouvelles formes d'actions et de les expérimenter fait aussi partie du rôle du coach. Cet espace, créé par le coaching individuel, amène à remettre en question certaines certitudes dans un contexte où il y a moins de risques relationnels pour les managers. Désapprendre nécessite de passer par des deuils. Le processus de deuil conjugue émotions et raison. Le coach travaille sur ce lien, sur la façon dont la personne a structuré ses émotions et ses modes de raisonnement. Ce sera le sujet du chapitre suivant consacré aux émotions.

Le cerveau humain est une construction éminemment sophistiquée. Pour faire évoluer nos aptitudes et nos modes de coopération, le défi n'est pas mince. Un décret ne suffit pas pour rendre les entreprises globalement plus innovantes.

Pour apprendre, il faut aussi désapprendre les stratégies passées. Les stratégies cognitives sont en compétition au sein de notre mental, nous inhibons celles que nous évaluons comme non pertinentes. Pour acquérir de nouvelles connaissances, la mémoire à long terme nécessite de nouvelles ramifications synaptiques qui produisent des changements anatomiques dans le cerveau.

Il est possible de freiner ou d'accélérer les désapprentissage et les apprentissages. Le processus de deuil est connu de longue date comme étant le processus le plus significatif pour la transformation des représentations d'une personne. Le sentiment de perte est indissociable de l'inhibition d'un acquis performant par le passé. Le processus de deuil articule raisonnement et émotions afin d'amener la personne à réévaluer sa perception de la situation.

Plutôt que de se remettre en cause, des comportements défensifs amènent les personnes à préférer le conflit ou la passivité à l'inhibition d'une stratégie passée. Des mécanismes défensifs de l'homéostasie s'expriment également au travers de tactiques qui consistent à rester dans une lecture analytique des situations. L'intégration du mode de raisonnement systémique facilite la valorisation des idées par l'ouverture multicritères qu'elle offre.

Dans l'entreprise, les désapprentissages des stratégies pertinentes dans le passé et les apprentissages de nouvelles formes doivent être une préoccupation prioritaire pour un nombre suffisant de personnes. Le cerveau est ainsi fait que la décision de changer ne peut venir que de celui qui change. Seul son propriétaire peut décider d'en inhiber les stratégies obsolètes.

Désapprendre et apprendre est un travail difficile pour l'entreprise en raison de l'imbrication des procédures dures et des procédures molles. Pour les équipes, les modes de collaboration montrent comment les notions abordées exercent leurs influences. Les quatre modes de collaboration sont : la collaboration laborieuse, la concurrence interne, la coopération constructive, la coopération créative. Chaque type correspond à des niveaux d'apprentissage et de possibilités d'innovation différents. Les personnes qui souhaitent désapprendre certains comportements ou certaines pratiques peuvent se faire aider dans ce travail par un psychothérapeute ou par un coach.

Utiliser les émotions

L'entreprise, pour être innovante et performante, a besoin de collaborateurs motivés. Le contrat entre l'entreprise et la personne est de plus en plus précaire, ce qui présente d'ailleurs un avantage pour le développement de l'autonomie. Le salarié est obligé de prendre la responsabilité de son destin, l'emploi à vie n'existe plus. La compétition des compétences et des offres s'ouvre, elle est mondiale. Les entrepreneurs cherchent des lieux et des conditions d'emplois favorables. En France, la pyramide des âges et l'après-baby-boom vont créer un nouveau contexte ; les meilleurs seront encore plus recherchés, les moins professionnels vont être mis sous pression, car les ressources pointues vont venir à manquer.

Par ailleurs, les nouvelles technologies, Internet en particulier, accélèrent le mouvement en rendant les connaissances facilement accessibles. Les collaborateurs les plus demandés seront soit des stratèges, capables de leadership relationnel, soit des experts pointus susceptibles de leadership technique. Créer des équipes pluridisciplinaires capables de hautes performances, innovatrices, demande la participation de coéquipiers évolués. Le niveau d'exigence de la qualité professionnelle augmente.

Dans le contexte de la transformation des entreprises et de l'innovation en général, la motivation des acteurs est un élément important. Il est rare d'entendre parler d'une entreprise performante où les collaborateurs sont démotivés. Les sciences cognitives nous apportent dans ce domaine des connaissances qui changent la perception du rôle des émotions. Leurs rôles dans la mémorisation, la prise de décision, la créativité et, bien entendu, la motivation sont maintenant connus. À tous les niveaux des échelles d'observation elles ont un rôle social fondamental, cela a été évoqué dans

les deux chapitres précédents. Je vais maintenant aborder ce sujet de façon plus précise.

Dans le cadre de la transformation des entreprises, la motivation est donc un point essentiel. Les dirigeants ont la charge d'entretenir leur propre motivation et de veiller à celle des managers et des collaborateurs. Les intervenants dont ils sollicitent l'aide doivent, au minimum la préserver, au mieux l'accroître. Or la motivation est directement « accrochée » à nos émotions. Il n'y a pas de changement sans processus émotionnel, le processus de deuil en témoigne. La conduite des organisations humaines est encore fondée sur des pratiques provenant de notre culture cartésienne où les émotions ne sont pas prises en compte. Chacun fait comme si les émotions pouvaient être mises à l'écart de nos fonctionnements dits « rationnels ». Je tente de montrer à quel point cette croyance est contre-productive en donnant des éléments factuels.

D'où provient la motivation individuelle ?

Les sciences cognitives se sont intéressées à la motivation et à son origine. Dans son ouvrage *100 Petites Expériences de psychologie pour mieux comprendre le cerveau*¹, Alain Lieury, professeur de psychologie cognitive à l'université Rennes 2, introduit la motivation en ces termes : « *Besoin, instinct, envie, passion, désir, pulsion, intérêt, curiosité, volonté, projet, but, mobile (du crime)...* Dans une perspective scientifique, où tout nouveau concept doit être justifié expérimentalement, l'ensemble de ces termes a été regroupé dans le concept générique de "motivation".² » Puis il précise : « *La motivation est donc l'ensemble des mécanismes biologiques et psychologiques qui permettent le déclenchement de l'action, l'orientation (vers un but, ou à l'inverse pour s'en éloigner) et enfin l'intensité et la persistance : plus on est motivé, et plus l'activité est grande et persistante.*³ »

Il a fallu attendre le XX^e siècle pour que les connaissances sur les mécanismes biologiques et psychologiques amènent des éclairages sur la motivation animale et humaine. Le neurobiologiste Jaak Panksepp a développé une théorie qui place la motivation et l'émotion sur un même continuum.

1. Alain Lieury, *100 Petites Expériences de psychologie pour mieux comprendre le cerveau*, Dunod, 2007.

2. *Ibid.*

3. *Ibid.*

C'est leur intensité qui les différencie : une faible excitation d'un système produit un état motivationnel, par exemple un bruit inconnu va produire l'éveil de la fonction surveillance, alors qu'une forte excitation, un orage avec d'énormes coups de tonnerre, peut produire une peur panique. Il a défini quatre systèmes : « *Le désir correspond aux motivations appétitives ou d'approche, la peur est déclenchée par un danger de destruction, la colère est produite par une blessure ou la frustration et déclenche des réactions de menace et d'agression. Et enfin, le système de détresse dont le stimulus est la perte du contact social et qui produit des gémissements et des pleurs.*¹ »

Les émotions, souvent considérées comme malvenues dans les entreprises, font pourtant intrinsèquement partie de la nature humaine. Elles nous sont utiles car elles ont un rôle important pour la compréhension et l'appréhension de nos environnements. Elles ont une fonction centrale dans la prise de décision, comme nous le verrons plus loin. La façon dont notre culture a dévalorisé les émotions en tentant de les domestiquer au travers de l'éducation n'en diminue pas les effets. Alain Lieury rappelle que les émotions nous renvoient à notre statut d'animal, mais qu'elles sont à la base de notre capacité de survie : « *C'est Darwin, dans son traité l'Expression des émotions chez l'homme et chez l'animal (1872), qui exprimera nettement l'idée, déjà contenue dans les fables (La Fontaine), d'une ressemblance entre les émotions humaines et animales, les émotions étant en quelque sorte des dérivations de comportements ayant une finalité dans la compétition vitale.*² »

Comme je l'ai évoqué dans le chapitre « Désapprendre pour apprendre », pour accompagner le processus de deuil, les managers, les conseils et, bien sûr, les coachs ont besoin de savoir gérer les émotions. Nous allons voir maintenant quel est le rôle des émotions dans la motivation et comment elles peuvent être utiles quand il s'agit de diriger l'énergie collective vers un but.

Des systèmes préprogrammés génétiquement

Revenons aux propos d'Alain Lieury, qui précise que la théorie de Darwin est aujourd'hui confirmée : il y a une filiation entre les émotions chez l'animal et chez l'homme. « *Les émotions seraient en quelque sorte les fossiles des systèmes de réaction ayant une utilité biologique chez nos ancêtres. Chez les mammifères*

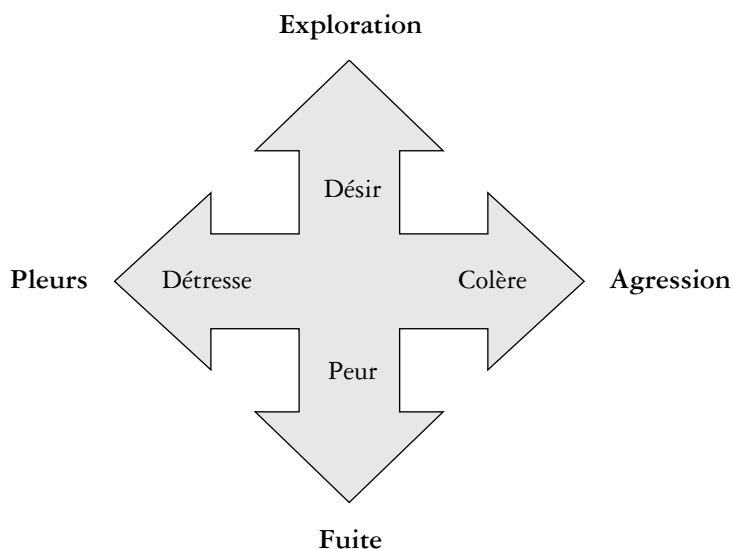
1. *Ibid.*

2. *Ibid.*

(rat, chat, lion... et l'homme), il existe au niveau du système limbique, sorte de "cerveau émotif" (hypothalamus, hippocampe, amygdale, bulbe olfactif, une partie du thalamus, Karlis, 1969), des systèmes de commande des émotions.¹ »

Pour Jaak Panksepp², chaque système est préprogrammé génétiquement et répond à un nombre réduit d'incitateurs naturels qui déclenchent des réactions spécifiques instinctives.

Les quatre grands circuits des émotions



Source : d'après Jaak Panksepp, 1982.

Les quatre systèmes émotionnels

Je reprends, ici, les systèmes émotionnels proposés par Jaak Panksepp, en les appliquant à ce qui se passe dans l'entreprise dans un contexte d'innovation managériale. Le modèle de Jaak Panksepp m'a intéressée pour plusieurs raisons. Comme il met les émotions et l'action en relation, sa formulation me semble particulièrement adaptée au management des entreprises. Certains scientifiques donnent une description plus diversifiée des émotions, en ajoutant des notions comme le dégoût, la honte, la timidité... J'ai choisi un modèle qui est très proche des quatre émotions

1. *Ibid.*

2. *Ibid.*

de base : joie, colère, tristesse et peur, de façon à donner des repères simples et faciles pour l'appropriation. Jaak Panksepp s'est attaché à appuyer son modèle sur des expressions émotionnelles motivant directement l'action. C'est pourquoi il s'intéresse au désir plutôt qu'à la joie. Le désir, déclenchant la faim, la soif, l'exploration d'un lieu ou l'approche de l'autre, est directement lié à l'action progressiste. La colère est conservée dans son modèle, car elle déclenche directement l'agression, utile à la conquête de nouveaux territoires ou à la défense du sien. La tristesse est remplacée par la détresse, plus proche de l'action de repli dans les pleurs, liée à la perte du contact social. La peur, déclenchée par un danger de destruction, motive la fuite et l'inhibition. Voici donc les quatre systèmes que je propose d'appliquer au contexte de l'entreprise.

Désir/exploration

C'est la ressource à activer, c'est celle qui stimule la créativité et l'envie d'avancer. Le désir est un sentiment proche du plaisir, mais qui s'accommode de la proximité des autres émotions à condition qu'elles ne soient pas trop fortes. Le désir de réussir est la ressource dont le changement et l'innovation ont besoin. C'est le désir de la découverte et de la créativité qui doit être stimulé.

Colère/agression

Cette émotion est utile afin de concentrer l'énergie combative. L'agression visant à gagner des parts de « marché » est un stimulus plus productif que l'agression des personnes. Cette émotion est un ressort afin de produire des crises productives. Elle est utile pour le changement, car essentielle dans le processus de deuil. La colère mise sous le boisseau donne des résultats contre-productifs. Les managers et les consultants qui ont peur de la colère des autres risquent, en évitant le conflit, d'empêcher des désapprentissage. L'enjeu consiste à utiliser l'énergie de l'agressivité en la canalisant vers le but souhaité. Il est toutefois préférable de lui permettre de s'exprimer de façon cadrée si l'on veut contenir l'énergie vitale.

Détresse/pleurs

Les signes de reconnaissance sont nécessaires afin de soutenir cet axe émotionnel. Les besoins de lien et d'appartenance sont au cœur de l'utilisation positive de cette ressource. Alain Lieury précise : « *La détresse (tristesse), elle*

s'observe en particulier chez le singe et chez l'homme. La bonne marche du système correspond aux activités sociales – les besoins de contacts chez l'homme, des serremments de main ou tapes sur l'épaule jusqu'aux caresses de l'amour. Sur le plan biochimique, diverses hormones de l'hypophyse se répandent dans le cerveau et créent divers états émotifs.¹ » Quand les signes de reconnaissance manquent, la voie est ouverte au retrait et à la dépression. Dans des contextes de forts changements, le manque de stabilité des liens affectifs génère des sentiments de perte qui sont difficiles à supporter. Certaines personnes ont alors l'impression qu'elles n'appartiennent plus à la structure ou qu'elles sont rejetées, ce qui revient au même.

Peur/fuite

C'est l'émotion la plus active sur le plan archaïque, elle peut paralyser l'action créatrice constructive et l'orienter vers des comportements défensifs. Cette émotion, située en bas du schéma, suggère le recul et l'inhibition du désir. *« Les études psychologiques ont toujours montré que la peur était une émotion très forte (plus forte que le désir). Les réactions sont la fuite ou l'immobilité. C'est vraisemblablement dû à la sélection naturelle : un animal qui n'est pas peureux a toutes les chances de se faire manger et n'a pas le temps de transmettre ses gènes² »,* précise Alain Lieury.

Les réactions émotionnelles d'un individu découlent de trois éléments : les informations génétiques, l'histoire de l'individu, la situation. Les éléments génétiques résultent de l'évolution humaine. Toutefois, chacun possède des données génétiques propres à ses origines. L'histoire de la personne est spécifique, elle a ancré des croyances particulières. La situation, en déterminant un contexte, va « suggérer » un type de réaction possible. Ce sont ces trois éléments conjugués qui vont produire tel ou tel type de comportement. Par exemple, un lapin en plein champ, surpris par un aigle, va se tétaniser (de peur) parce qu'il aura en lui cette connaissance de lapin – il est beaucoup plus efficace de ne pas bouger que de courir. Génétiquement, cette possibilité est en lui, inscrite dans le système peur/réaction : il a le choix entre la fuite et la tétanisation. La situation, être en plein champ attaqué par un aigle, le met devant le problème du choix de la stratégie à adopter.

1. *Ibid.*

2. *Ibid.*

Les réactions émotionnelles sont toujours le fruit de ces trois données, lesquelles les rendent parfois imprévisibles ou surprenantes. Elles ne sont jamais le fruit du hasard, mais le résultat déclenché par cette rencontre. Quand quelqu'un est agressif de façon outrancière par rapport à une situation, ce comportement a du sens pour lui. Toutes les émotions sont fondées.

La peur dans les périodes de transformation. La peur, comme chacun sait, est très active dans les périodes de transformation des entreprises. Les fusions, projets impactant des évolutions métiers, etc., sont des situations anxiogènes pour les managers et les collaborateurs. L'incertitude n'est pas l'amie de ceux qui ont peur pour leur situation. Aujourd'hui, pour les personnes dépendantes et passives, les enjeux écologiques et économiques jouent comme des amplificateurs des peurs de l'inconnu. Ces peurs stimulent les réflexes de survie comme la recherche de protection et de sécurité. Le stress qui en résulte amène à des comportements contre-productifs et produit beaucoup de souffrance pour les plus fragiles.

Pour autant, il faut faire avec toutes ces émotions. Ainsi va la vie ! Pour tirer le meilleur des humains, il vaut mieux les prendre comme ils sont ! Le type de motivation que les personnes vont déclencher est lié à leurs émotions. Si elles ont peur, elles vont développer des stratégies d'évitement. Si elles sont en colère, elles peuvent faire la grève ou, de façon plus insidieuse, saboter un projet. Si elles sont dans la détresse, le taux d'absentéisme va s'envoler, des maladies peuvent apparaître, certains peuvent aller jusqu'au suicide. Le désir de réussite peut inciter les entrepreneurs à prendre le leadership sur l'innovation dans les entreprises. Et, s'ils n'en ont pas l'opportunité, leur désir d'exploration peut les conduire à aller vivre leur projet sous des cieux plus propices (Angleterre, Chine...).

Le lien entre raison et émotions

Les neurosciences ont fait voler en éclats la croyance qui prône la possibilité d'un être raisonnable qui saurait faire fi de ses émotions. Les êtres humains ont la possibilité de prendre du recul, d'analyser les situations, de résoudre des problèmes complexes, mais ils ne peuvent pas faire totalement abstraction de leurs émotions. Au plus profond de notre fonctionnement mental, les modes de raisonnement et les réactions émotionnelles

sont imbriqués. Ils sont concomitants, intimement et inexorablement reliés. Voici quelques explications qui permettent d'en mesurer l'importance.

Le lien entre mémoire et émotions

Il y a deux types de mémoire : la mémoire dite « déclarative » et la mémoire dite « procédurale ».

La mémoire déclarative est la mémoire des faits. Elle contient la mémoire *sémantique*, sorte de dictionnaire, et la mémoire *épisodique*. La mémoire *sémantique* peut s'apparenter à une base de données des mots, des symboles, des concepts. Le langage aide à la constitution des souvenirs. Des études confirment que l'évolution des souvenirs est fonction du développement général des enfants, et en particulier que souvenirs et langage sont associés. Pour raconter un souvenir, il faut des mots. La mémoire *épisodique* est la mémoire des événements, des expériences vécues par le sujet. Cette dernière a la particularité d'être liée au contexte affectif. La plupart des gens se souviennent de ce qu'ils faisaient au moment où ils ont appris la nouvelle des attentats du 11-Septembre. Les souvenirs marquants sont ancrés dans notre mémoire par nos émotions.

Voici ce que nous livre Alain Lieury à ce sujet : « *Les neurobiologistes (Ledoux, 1994) ont montré que dans le cerveau, près de l'hippocampe qui permet l'enregistrement de choses nouvelles, est attachée une autre structure : l'amygdale. L'amygdale a pour fonction de dire au cerveau si l'événement est bon (positif) ou mauvais (négatif). Lorsque l'événement suscite une émotion forte (comme la colère et la peur), des molécules spéciales sont envoyées à l'hippocampe qui enregistre mieux.*¹ » Il rapporte comment des expériences ont permis de déterminer que les épisodes douloureux sont mémorisés de façon plus rapide et plus durable que les épisodes positifs.

La mémoire procédurale est la mémoire du savoir-faire. Faire du vélo, du ski, lacer ses chaussures. « *À l'instar de nombreuses observations de neuropsychologie, la distinction entre mémoire procédurale et mémoire déclarative n'est ni simple ni absolument évidente*² », précise Elkonon Goldberg. « *Comment classer, par exemple, la connaissance des échecs ou des mouvements du jeu de dames ?*

1. *Ibid.*

2. Elkonon Goldberg, *Les Prodiges du cerveau : ou comment l'esprit se bonifie avec l'âge*, op. cit.

S'agit-il réellement de "faits" connus, ou sommes-nous en présence, strictement parlant, d'un savoir-faire ?¹ » Mémoire déclarative et mémoire procédurale sont utilisées simultanément dans bien des situations.

Le lien entre mémoire et homéostasie

Nous sommes des êtres affectifs, nos émotions ont influencé l'élaboration de nos croyances. L'équilibre homéostatique de notre psychique est structuré par ce fait. La fiction inscrite en nous est élaborée à partir de ce que nous avons ressenti dans les différentes circonstances de la vie. Nos croyances, nos valeurs se sont établies au fil du temps par des confirmations émotionnelles. Les deuils non faits, les désapprentissage évités ont inscrit en nous des mécanismes qui servent à protéger notre fiction. C'est ce qui nous permet de nous sentir exister en tant qu'individu. Nos fantasmes sont en lien direct avec nos émotions, les frustrations et les plaisirs que nous avons vécus.

Lionel Naccache s'attache à en démontrer la réalité dans *Le Nouvel Inconscient*². Il nous indique que cette découverte amena Sigmund Freud à réorienter son travail médical de la neurologie vers l'invention de la psychanalyse. « *Les fantasmes possèdent une réalité psychique qui s'oppose à la réalité matérielle, et nous apprenons peu à peu à comprendre que, dans le monde de la névrose, c'est la réalité psychique qui est déterminante.*³ » L'auteur du *Nouvel Inconscient* considère cette découverte fondamentale comme une des propriétés les plus importantes de notre vie consciente : « *En effet, en découvrant la primauté de la fiction sur le réel, c'est-à-dire de la croyance mentale sur le discours objectivant extérieur au sujet, Freud adopta une position dualiste. Ce dualisme de Freud ne se construit pas sur une opposition entre la matière et le mental, mais entre la réalité objective, dont il ne conteste pas un instant l'existence, et la réalité fictionnelle qui, seule, à ses yeux, gouverne nos phénomènes mentaux conscients.*⁴ »

Aucune école issue de la psychologie n'a jamais remis en cause cette découverte de Freud. Toutes se sont appuyées sur elle, quelles qu'en soient les théories et les pratiques qu'elles aient développées. Si elles ont diversement

1. *Ibid.*

2. Lionel Naccache, *Le Nouvel Inconscient : Freud, Christophe Colomb des neurosciences*, op. cit.

3. Sigmund Freud cité in *Le Nouvel Inconscient : Freud, Christophe Colomb des neurosciences*, Lionel Naccache, op. cit.

4. *Ibid.*

contesté d'autres théories proposées par Freud, celle-ci est unanimement approuvée. Aujourd'hui, pratiquement un siècle après, une approche scientifique permet d'en démontrer le bien-fondé.

La façon dont notre système mental associe mémoire et émotions va directement agir sur nos prises de décisions. C'est ce qu'Antonio R. Damasio développe dans ses différents ouvrages. La mémoire émotionnelle influence directement les décisions que les personnes prennent.

Le lien entre émotions et prise de décision

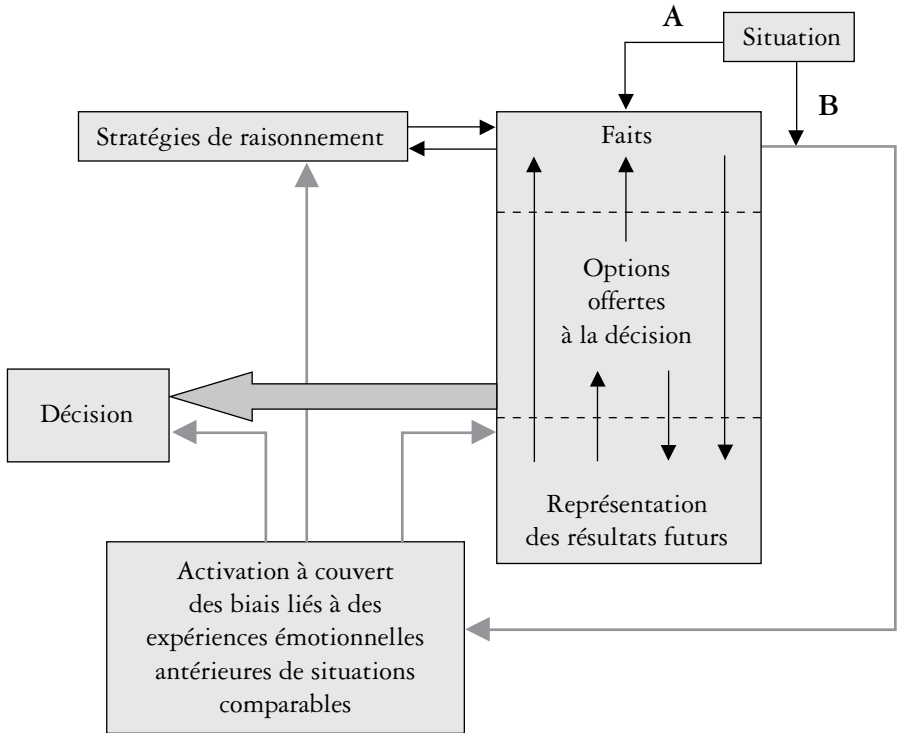
Antonio R. Damasio se préoccupe de longue date de la façon dont interagissent le corps et l'esprit, la raison et les émotions. Dans un premier ouvrage¹ de vulgarisation, il montre comment le cartésianisme a amené notre culture à séparer le corps et l'esprit, et il s'attache à démontrer l'erreur de cette dualité. Le lecteur passionné par ces sujets peut se procurer ses ouvrages. Pour ma part, je vais me contenter d'extraire et de commenter un schéma décrivant les mécanismes à l'œuvre dans la prise de décision.

Nos mécanismes de prise de décision passent par deux circuits. Face à une situation, de façon « rationnelle », nous observons les faits, les évaluons, prenons en compte les résultats futurs possibles et prenons une décision – ce type de mécanisme est celui que notre éducation nous a appris. En vérité, un autre circuit le double, un mécanisme qui vient de notre perception globale, corporelle. Il est activé par notre mémoire émotionnelle, il est immédiat et souvent inconscient. Il parle à notre corps ; si la situation nous fait peur, notre cœur va battre plus fort, si la situation nous touche, les larmes nous montent aux yeux... Ce mécanisme est tout aussi actif, sinon plus, que celui que beaucoup d'entre nous qualifient de « rationnel ». La voie émotionnelle est celle qui a prévalu pour notre survie, elle est la plus archaïque, elle est motivée par le besoin d'évaluer si la décision sera bonne ou mauvaise pour nous.

C'est au cours d'observations faites sur des patients dont les capacités émotionnelles avaient été endommagées² qu'il a été constaté que des personnes

1. Antonio R. Damasio, *L'Erreur de Descartes : la raison des émotions*, Odile Jacob, 1995.

2. Les capacités émotionnelles de ces patients ont été endommagées par des lésions cérébrales provoquées par maladie ou par accident.



Source : Antonio R. Damasio¹.

« La prise de décision normale passe par deux voies complémentaires. Confrontée à une situation qui requiert une réponse, la voie A déclenche des images liées à la situation, aux options d'action et à l'anticipation des résultats futurs. Les stratégies de raisonnement peuvent opérer sur ces connaissances pour produire une décision. La voie B fonctionne en parallèle et déclenche l'activation d'expériences émotionnelles antérieures survenues dans des situations comparables. En retour, le rappel du matériau émotionnel lié, à couvert ou à découvert, influence le processus de prise de décision en attirant l'attention sur la représentation des conséquences futures ou en interférant avec les stratégies de raisonnement. Parfois, la voie B peut donner directement lieu à une décision, comme lorsqu'un mal de ventre dicte une réponse immédiate. Le taux d'utilisation de chaque voie, seule ou "ensemble", dépend du développement individuel de la personne, de la nature de la situation et des circonstances. »

1. Antonio R. Damasio, *Spinoza avait raison : joie et tristesse, le cerveau des émotions*, op. cit.

capables de raisonnement sans lien avec leur système émotionnel se révélaient incapables de prendre des décisions pertinentes par rapport au contexte et à leur besoin. Les travaux effectués par Antonio R. Damasio lui permettent d'affirmer que le rôle des émotions dans la prise de décision est : « *Multiple, subtil et en même temps pas si subtil que cela, pratique et en même temps pas si pratique que cela, tout cela expliquant qu'émotion et sentiment non seulement jouent dans le processus du raisonnement, mais jouent même de façon indispensable.*¹ »

Il précise comment nous mémorisons les informations qui vont nous permettre de prendre des décisions : « *La connaissance que nous emmagasinons à propos de ces expériences vécues comprend : 1. Les faits en question qui nous sont présentés ; 2. L'option choisie pour résoudre le problème ; 3. Le résultat factuel de cette solution et, ce qui est important ; 4. Le résultat de cette solution en termes d'émotion et de sentiment.*² » La description de ces mécanismes n'induit pas la pertinence des décisions qui en découlent. Elle ne préjuge pas de la qualité de ce que nous avons intégré. Nos représentations et nos fantasmes peuvent nous conduire à de mauvaises décisions. Elles peuvent se révéler absurdes³ parce qu'elles s'appuient sur des émotions et une mémoire non pertinentes par rapport aux enjeux de la situation, mais elles ont du sens pour l'histoire du sujet qui prend la décision.

Voici maintenant des informations sur les émotions et la créativité. Dans son ouvrage *Les Prodiges du cerveau*, Elkonon Goldberg s'intéresse aux spécificités des mécanismes cérébraux en situation de créativité. Nous allons retrouver les reconnaissances de formes, mais aussi la façon d'en acquérir ou d'en inventer de nouvelles.

Le lien entre créativité et émotions

Comment les émotions agissent-elles sur la créativité ? En effet, si certaines personnes sont plus créatives que d'autres, il est évident que cela est lié à des dispositions d'origine, à leur éducation et aux expériences qui ont modelé leurs représentations et leur façon de les préserver. Mais, au-delà de cette constitution spécifique, il est intéressant de voir les différences de fonctionnement neurologique.

1. Antonio R. Damasio, *Spinoza avait raison : joie et tristesse, le cerveau des émotions*, op. cit.

2. *Ibid.*

3. Christian Morel, *Les Décisions absurdes*, Gallimard, 2002.

Aborder la nouveauté ou reproduire des routines

Les expressions « cerveau gauche » et « cerveau droit », utilisées à tort et à travers par un certain nombre de consultants, dont j'ai fait partie, ont fait leur temps. Le cerveau droit est réputé pour sa capacité de perception globale, le cerveau gauche pour ses talents analytiques. Ces notions ne sont pas fausses, mais incomplètes et simplistes.

Dans son ouvrage, Elkonon Goldberg consacre un chapitre au fonctionnement complémentaire des deux hémisphères et aux performances qui en résultent.

L'hémisphère droit sert à appréhender le nouveau, à apprendre, et l'hémisphère gauche à stocker la connaissance, à savoir.

« L'hémisphère droit est l'hémisphère de l'innovation, l'hémisphère audacieux, l'explorateur de l'inconnu. L'hémisphère gauche est le dépositaire du savoir compressé, des systèmes stables de reconnaissance de formes qui permettent à l'organisme de traiter de manière efficace et percutante des situations familières, des routines cognitives.¹ »

L'hémisphère gauche est responsable du stockage des connaissances acquises au fil du temps, nous dit Elkonon Goldberg : *« L'hémisphère gauche est responsable de la plupart des processus basés sur la reconnaissance de formes, aussi bien ceux qui impliquent le langage que les autres, ceux qui n'ont aucun rapport avec le langage. Les lésions dans l'hémisphère gauche entraînent à la fois des défaillances du langage (aphasie), et des défaillances de la reconnaissance de formes non verbales et de l'usage des formes (agnosie et apraxie). »*

L'hémisphère droit, partie dédiée aux relations et au spatial, est le passage obligé pour découvrir de nouvelles options : *« Dans l'hémisphère droit le cortex associatif hétéro-modal semble favorisé ; mais dans l'hémisphère gauche, c'est plutôt le cortex associatif unimodal qui est favorisé. Ces deux types de cortex participent à de nombreuses opérations complexes de traitement de l'information, mais pas de la même façon.² »* L'hémisphère droit, qualifié d'« holistique », permet d'appréhender l'environnement et le contexte de façon globale.

Les apprentissages proviennent d'expérimentations effectuées principalement par l'hémisphère droit. *« Il se produit un vaste transfert du contrôle*

1. Elkonon Goldberg, *Les Prodiges du cerveau : ou comment l'esprit se bonifie avec l'âge*, op. cit.

2. *Ibid.*

*cognitif, de l'hémisphère droit vers l'hémisphère gauche, au cours du développement des facultés intellectuelles, et peut-être même tout au long de la vie*¹ », précise Elkonon Goldberg. Il constitue le « passage obligé » pour l'appropriation de nouveaux savoirs. Ce qui est nouveau aujourd'hui deviendra routinier demain ! Cette phrase ressemble à une lapalissade. Toutefois, des répétitions seront nécessaires à l'assimilation de nouvelles connaissances par le cerveau gauche. Les circuits neuraux qui vont s'établir auront besoin de temps et de répétition pour transformer les nouveautés en acquis.

Une utilisation différente du cerveau par les personnes créatives et non créatives

Tous les managers le savent, certaines personnes sont plus créatives que d'autres. Elkonon Goldberg indique que la façon dont les personnes vont activer leur fonction cérébrale, au travers de la sollicitation du cerveau droit et du cerveau gauche, est déterminante pour leur capacité créative. Ces observations ont été effectuées grâce aux puissantes technologies de neuro-imagerie. « *Face à un nouveau défi cognitif, le groupe "hautement créatif" manifestait une activation frontale bilatérale, tandis que dans le groupe "faiblement créatif" on n'enregistrait qu'une activation frontale gauche. Il apparaît donc que les lobes frontaux gauche et droit participent ensemble à la résolution de problèmes chez les individus hautement créatifs, tandis que chez les individus moins créatifs, seul le cortex préfrontal gauche est impliqué.*² » Ce constat précise des notions déjà connues, ou tout du moins observées de façon empirique. Nous ne pouvons pas voir l'activation cérébrale, mais nous pouvons observer les comportements et les façons de réfléchir des personnes créatives et de celles qui ne le sont pas.

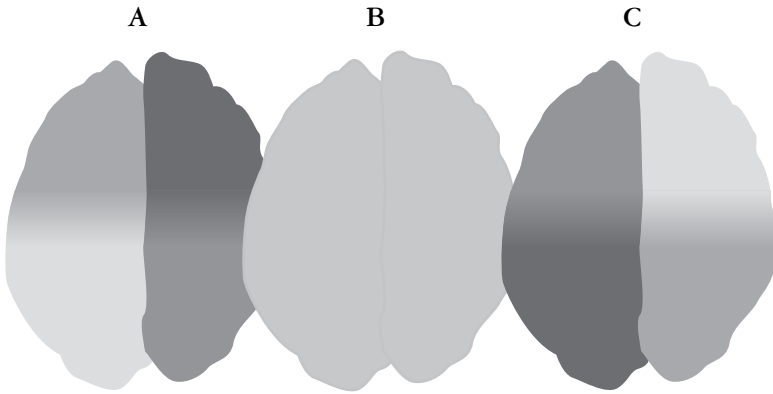
Elkonon Goldberg stipule qu'au-delà de la créativité, dans des situations complexes que sont les relations sociales, l'hémisphère droit est le plus sollicité : « *Les situations sociales sont tout simplement trop diverses, trop fluctuantes et trop nuancées pour se prêter à une modification précise et durable à travers un nombre fini de schémas – de formes.*³ » J'ajouterai toutefois qu'il est possible de se doter de connaissances spécifiques relevant de la reconnaissance de formes pour anticiper sur les comportements prévisibles des personnes.

1. *Ibid.*

2. *Ibid.*

3. *Ibid.*

Le rôle des hémisphères dans l'apprentissage



Source : Elkonon Goldberg¹.

« Plus la teinte est sombre, plus le niveau de participation est élevé. (A) L'hémisphère droit est dominant quand vous êtes confronté à un défi cognitif original. (B) Les deux hémisphères sont impliqués à parts égales à un stade intermédiaire d'apprentissage. (C) L'hémisphère gauche est responsable du "pilote automatique" dans l'exercice des capacités mentales bien développées. Dans une certaine mesure, le rôle du cortex préfrontal (partie haute sur le schéma) décroît aussi pour les capacités mentales établies.² »

Nous avons besoin, pour manager l'innovation, de notre hémisphère droit afin qu'il nous permette d'avoir une perception globale et sociale de la situation et de notre hémisphère gauche afin de puiser dans nos connaissances et de reconnaître les formes déjà acquises. OK ! Et alors ? Qu'est-ce que cela vient faire dans un chapitre sur les émotions ? Pourquoi ne pas avoir abordé ce sujet dans le chapitre « Désapprendre pour apprendre » ? Eh bien, parce qu'il y a un lien fort entre les émotions et les sollicitations des hémisphères du cerveau. L'auteur qualifie ces informations d'« époustouflantes ». Je partage son sentiment.

1. *Ibid.*

2. *Ibid.*

Des préférences émotionnelles pour chaque hémisphère du cerveau

L'hémisphère droit correspond aux émotions négatives, l'hémisphère gauche aux émotions positives. Les mécanismes cérébraux des émotions ne sont étudiés que depuis quelques années. Toutefois, cela fait longtemps que les cliniciens savent qu'il y a un lien entre l'état psychologique des personnes et le type de lésion cérébrale. « *Les patients atteints de lésions hémisphériques gauches s'abandonnent parfois à des crises de larmes pathologiques, et chez les malades aux lésions hémisphériques droites ce sont les crises de rire qui sont de temps en temps aberrantes.*¹ » L'hémisphère défaillant n'est plus actif, l'équilibre est rompu, les émotions dominantes de l'hémisphère resté sain deviennent prédominantes.

Elkonon Goldberg rapporte d'autres études qui livrèrent des résultats concordants. Des sujets furent soumis à la visualisation de films effrayants ou de films où régnait l'harmonie. Quand les sujets normaux voyaient des vidéos, ou d'autres images, qui contenaient une information agréable, l'activation cérébrale augmentait dans l'hémisphère gauche. En revanche, quand ils voyaient des images désagréables ou tristes, l'activation augmentait dans l'hémisphère droit. Dans une autre étude, des sujets ont été invités à jouer de l'argent. Il a été observé que le gain activait la partie gauche, la perte la partie droite. Après cette double démonstration, l'auteur conclut : « *L'hémisphère gauche gère les émotions positives, et l'hémisphère droit les émotions négatives : de véritable yin et yang du cerveau !*² »

Quand une personne est dans un contexte connu, qu'elle dispose des connaissances *ad hoc*, elle se sent bien, elle utilise ses connaissances ; l'hémisphère principalement actif est celui des émotions positives. Quand une personne est dans un contexte inconnu, qu'elle cherche à trouver comment gérer la situation, l'hémisphère principalement actif est celui des émotions négatives. Cette association situation/connaissance/émotion, bien qu'elle semble logique, n'est pas considérée comme évidente dans notre culture. Elle est aujourd'hui démontrée scientifiquement.

En synthèse, l'hémisphère gauche est celui des routines cognitives. Il sélectionne les informations utiles et les rend disponibles au moment opportun. Ces informations, qui reposent sur du connu, sont vécues

1. *Ibid.*

2. *Ibid.*

comme bonnes pour l'organisme. L'hémisphère droit gère la nouveauté, il est actif quand la solution n'est pas disponible et qu'il convient d'effectuer une exploration ou une analyse nouvelle. Ces informations, qui placent le sujet en situation d'incertitude, sont anxiogènes pour l'organisme : *« L'activation hémisphérique droite se produit en cas de disparité entre les capacités et les besoins de l'organisme. La recherche d'une solution inédite est provoquée par l'insatisfaction vis-à-vis du statu quo, ou par une situation qui est frustrante, c'est-à-dire mauvaise pour l'organisme.¹ »*

L'insatisfaction va conduire à l'innovation. L'expression « faire d'une menace une opportunité » est, en quelque sorte, une tautologie. Pour une personne créative, à partir du moment où la menace ne met pas en cause sa survie existentielle de façon trop violente, les nouveaux problèmes à résoudre constituent une opportunité de réponse créative.

Les conséquences pour l'innovation managériale

Une première conséquence. Pour l'innovation et la transformation des entreprises, les profils créatifs sont des ressources précieuses, à condition de savoir les valoriser. Les personnes insatisfaites qui ont un bon esprit critique et perçoivent de nombreux défauts avec une grande facilité sont plus enclines à utiliser leur hémisphère droit. Ces personnes, si elles peuvent être utiles par la véracité de leurs propos, sont souvent difficiles à gérer émotionnellement pour ceux qui cherchent la stabilité et les relations sereines. Certains trublions sont bien utiles pour déstabiliser le ronron des routines.

Une deuxième conséquence. Les relations et l'échange sont à privilégier pour sa stimulation de la créativité. Les échanges relationnels, en sollicitant fortement l'activité de l'hémisphère droit, favorisent l'ouverture au nouveau. Ces échanges doivent être menés dans un cadre qui permet de contenir les réflexes conflictuels venant des automatismes du passé. Le partage sur les éléments offrant matière à insatisfaction constitue bien le levier nécessaire à la créativité. Il peut être utilisé de façon positive, quand le travail est organisé et l'insatisfaction orientée sur la compétitivité envers le marché et non à l'intérieur du système.

1. *Ibid.*

L'insatisfaction est utile pour notre motivation à résoudre un problème. Analyser les difficultés, en groupe, est une façon stimulante pour notre intelligence d'utiliser l'énergie constructive de nos émotions négatives. Ce sont elles qui sont des déclencheurs d'idées. Le plaisir, quand il devient hédonisme, n'a jamais aidé à l'innovation. C'est le désir de résoudre quelque chose qui doit être à l'œuvre. Il faut des émotions négatives et de l'énergie – d'où le besoin d'un projet fédérateur pour orienter l'insatisfaction vers la résolution d'un problème collectivement défini.

Une troisième conséquence. Que les émotions négatives soient les premières sollicitées, en période de changement, est en quelque sorte inévitable. C'est en même temps désagréable à vivre et souhaitable, car sans ce processus émotionnel les changements ont peu de chance de se concrétiser. L'innovation et la transformation des entreprises ont pour levier les émotions négatives. Il ne s'agit pas de les subir, mais de les utiliser en les transformant en désir d'élaborer de nouvelles connaissances, de nouvelles solutions. Transformer l'insatisfaction en satisfaction est la quête de l'humain. Transformer la peur de l'inconnu en maîtrise de la situation est l'enjeu du changement...

Pour conclure ce chapitre particulièrement dense, voici comment prendre en compte les besoins d'équilibre émotionnel dans les entreprises, au sein des équipes et pour les individus.

Faire une place au désir de réussite

Le désir de réussite au cœur de l'organisation

Les enjeux de la motivation sont donc dépendants des émotions et de la capacité du système à développer de nouvelles compétences. Le désir de réussite, soutenu par le challenge des problèmes à résoudre, est un fondement incontournable des organisations innovantes. Les cultures d'entreprises faites pour le changement doivent avoir en elles les constituants nécessaires à l'animation de ce désir. La culture de l'entreprise est le lieu de « tendances » émotionnelles stimulantes ou inhibitrices. On peut faire une sorte de profil émotionnel d'une organisation au travers d'une observation systémique, par les injonctions et les doubles contraintes mises en place dans l'organisation, mais aussi en observant l'éthique, les valeurs, les règles du jeu, les autorisations et l'état psychique des managers. Les procédures molles sont de bons indicateurs de l'état d'esprit

émotionnel inclus dans la culture. Des bonnes pratiques sont faciles à déduire des quatre systèmes émotionnels proposés par Jaak Panksepp.

Désir : partage de la vision et de la stratégie, place pour l'esprit d'initiative, possibilité d'évolution professionnelle et hiérarchique, développement de l'image et du positionnement de l'entreprise dans l'environnement professionnel et la société... Souplesse dans les modes de collaboration, stimulation de la créativité et de l'innovation...

Colère : droit de dire, possibilité de négociation et de confrontation, capacité à utiliser les conflits sans les transformer en blocage, respect des besoins humains et des différences, compétitivité de l'entreprise...

Peur : règles du jeu et équité, valorisation des prises de risques avec évaluation, règles de sécurité de l'organisation, pérennité des stratégies et fiabilité financière, capacité à anticiper et à gérer les crises de façon constructive, droit à l'erreur, moyen de régulation mis en place, modalités d'analyse du risque et d'alerte, respect des engagements...

Détresse : organisation de la communication, soutien moral et système de signes de reconnaissance, organisation d'espace de respiration, empêchement de harcèlement, suivi d'absentéisme et de maladie, animation du lien social...

L'importance de ces éléments dans l'équilibre de l'homéostasie du système est évidente quand on les rapproche de leurs fondements émotionnels. Pour qu'une organisation puisse être en phase de transformation et en même temps suffisamment stable pour que les personnes qui la composent soient sécurisées de façon saine (non surprotectrice), il va falloir que la stratégie de transformation prenne en compte les quatre stimuli émotionnels fondamentaux.

Dans l'entreprise, c'est le sentiment d'ensemble qui est le plus important

Les émotions individuelles vont être réorientées par la dynamique de l'entreprise pour deux raisons : 1. Les émotions sont contagieuses ; 2. La culture globale prend le pas sur la culture individuelle. Il ne faut pas oublier que la personnalité individuelle se trouve minimisée dans un groupe et que ce qui compte le plus, c'est la dynamique d'ensemble.

Les émotions sont contagieuses !

Dans l'entreprise, tout le monde ne vit pas ses émotions de la même façon. Ce qui est une opportunité pour certains peut être vécu comme

une véritable menace pour d'autres. La pression exercée par le contexte va servir d'amplificateur émotionnel. Nous allons voir maintenant une particularité qui présente un avantage indéniable quand les émotions sont prises en compte, et un inconvénient indéniable quand elles ne le sont pas : les émotions sont contagieuses.

Nous savons tous que le rire est contagieux ; les gens qui rient nous font rire. Des expériences ont été faites afin de mesurer la contagion des émotions. Il est apparu que nous ressentons les émotions des autres de façon inconsciente. Alain Lieury rapporte une de ces expériences. Au sein d'un groupe de personnes, « *des compères simulent soit la colère soit la gaieté. Les sujets, interrogés plus tard sur ce qu'ils ressentent, attribuent leur état physiologique à l'ambiance spécifique qu'ils viennent de rencontrer : l'émotion qu'ils ressentent est en fait celle des compères. Les auteurs montrent ainsi l'importance de modèles cognitifs qui modulent ou déterminent l'interprétation de ces réactions physiologiques*¹ ». Dans le cadre de l'entreprise, l'état d'esprit général est le fruit de ces contagions. Elles peuvent se propager grâce à des rumeurs, qui ont beau jeu de se développer quand le contexte est morose.

Dans le cadre du déménagement d'une entreprise, quittant le centre de Paris pour la banlieue nord, j'ai été chargée par le DRH d'interviewer des collaborateurs, afin de connaître leurs sentiments et le sens qu'ils donnaient à ce déménagement. J'ai le souvenir ému de personnes qui me rapportaient, en toute bonne foi, des propos délirants sur le nouveau site, dont une – cela m'a marquée – qui prétendait qu'il y avait des brûleurs sous le Stade de France afin d'éliminer les vapeurs encore présentes et actives dans un terrain prétendument pollué. Une autre prétendait que les écoles maternelles étaient interdites dans le quartier. Certains syndicats, essayant d'empêcher le déménagement au prétexte de la pollution des terrains, utilisaient la peur comme levier. Un certain nombre de collaborateurs s'étaient appropriés cette peur et s'en étaient servis pour amplifier celle qu'ils avaient déjà – liée à la longueur du trajet et au fait d'avoir à prendre le RER dans un quartier mal réputé. Le terrain émotionnel est un bon support d'amplification de rumeurs et de stimulation des résistances au changement. Découverts récemment, les neurones miroirs doivent contribuer à la contagion émotionnelle.

1. Alain Lieury, *Étude Schachter et Singer*, 1962.

Le rôle touchant des neurones miroirs

L'ouvrage *Les Neurones miroirs*¹, de Giacomo Rizzolatti et Corrado Sinigaglia, apporte des éclairages précieux. Les neurones miroirs ont été découverts au début des années 1990 au cours d'enregistrements réalisés dans des situations expérimentales sur le singe. Le rôle principal des neurones miroirs est de nous permettre de comprendre la signification des actes d'autrui.

Les neurones s'activent lorsque nous voyons quelqu'un opérer une action, ils activent en nous les mêmes zones que lorsque nous faisons cette action. Ils nous permettent d'anticiper sur la compréhension des comportements et des actions menées par autrui. Quand nous regardons quelqu'un prendre une tasse à café dans sa main, nos neurones miroirs sont actifs comme si nous faisons le même geste. Les zones de notre cerveau qui sont activées sont celles qui nous permettraient de prendre nous-mêmes la tasse. Les neurones miroirs ont la particularité d'être encore plus sollicités quand un observateur comprend l'intention des actes d'autrui. Par exemple, devant une vidéo de danse classique, des professeurs de danse réagirent de façon beaucoup plus significative que des personnes n'ayant jamais dansé. Ils « vivront » la danse, les gestes, de façon plus profonde.

Les auteurs précisent, avec humour : « *L'extension et la portée de ce "comme si" dépendent du patrimoine moteur de l'observateur, qu'il appartienne à l'individu ou à l'espèce. Pour reprendre l'excellente boutade : "Papa, tu sais pourquoi je ne veux pas être un chien ? parce que je ne saurais pas comment remuer la queue !"*² » Autrement dit, chaque personne, devant la même situation, ne va probablement pas percevoir le même type d'intention. Chacun va faire écho à son propre référentiel. Ce mécanisme est actif également pour les sentiments et les émotions. Les auteurs se posent les questions suivantes : « *La reconnaissance des émotions des autres s'appuie-t-elle sur un ensemble de circuits neuraux qui, quoique différents, partagent cette propriété miroir que nous avons déjà relevée dans le cas de la compréhension de leurs actions ? Ou bien s'agit-il d'un processus cognitif qui, mis à part le type d'information qu'il élabore, serait similaire au processus de la reconnaissance des visages, ou de façon plus générale, des formes ?*³ »

1. Giacomo Rizzolatti et Corrado Sinigaglia, *Les Neurones miroirs*, Odile Jacob, 2008.

2. *Ibid.*

3. *Ibid.*

À la suite d'un travail d'études à partir d'expérimentations sur le dégoût, longuement détaillé dans leur ouvrage, leur réponse est très claire : « *La superposition des activations cérébrales constatées chez les mêmes individus, suite à l'inhalation de substances malodorantes et durant l'observation d'une expression faciale de dégoût chez autrui, confirme l'hypothèse selon laquelle la compréhension des états émotionnels d'autrui dépend d'un mécanisme miroir capable de coder l'expérience sensorielle directement en termes émotionnels.*¹ » Au cours de leurs expérimentations, ils se sont assurés que la capacité à ressentir les émotions d'autrui était liée à la connaissance que la personne en avait : « *Par ailleurs, les cas des patients NK et B montrent clairement que l'incapacité de comprendre les réactions émotionnelles des autres est étroitement liée à l'incapacité de les éprouver à la première personne.*² » Cette capacité à ressentir les émotions d'autrui, l'empathie, est particulièrement développée chez certaines personnes.

Sans cette connaissance intime de reconnaissance émotionnelle, la perception reste détachée et, si le sentiment peut être perçu (par voie visuelle), il n'est pas perçu dans sa composante émotionnelle (par voie viscéro-motrice³). En clair, une personne sensibilisée aux émotions d'autrui, ayant approfondi ses propres émotions va ressentir dans son propre corps les émotions d'autrui au travers de symptômes comme la contraction de ses propres viscères. Au-delà de ces considérations utiles dans les relations interpersonnelles, il est probable que ce soient les neurones miroirs qui sont à l'origine des effets de contagion rapportés par Alain Lieury.

La culture globale prend le pas sur la culture individuelle

L'approche systémique professe que « le système prend le pas sur l'individu ». Afin d'illustrer ce propos, je reviens aux échelles d'observation des systèmes. L'individu est intégré à l'équipe, elle-même intégrée à l'entreprise ; il est donc soumis aux règles du niveau supérieur. Comme abordé dans le chapitre « Appréhender la cohérence dynamique du système », c'est l'équilibre de l'entreprise qui est prégnant sur les autres niveaux. Une personne doit se conformer – dans une certaine mesure – aux règles de l'équipe à laquelle elle contribue, qui doit se conformer – dans une certaine mesure – aux règles de l'entreprise à laquelle elle appartient. Dans le

1. *Ibid.*

2. *Ibid.*

3. Les auteurs font référence au travail d'Antonio R. Damasio et à la façon dont le corps participe de la perception des émotions.

cadre de l'entreprise, les marges de manœuvre des personnes s'expriment afin de développer les marges de manœuvre de l'équipe, celles-ci visant à accroître les marges de manœuvre de l'entreprise.

L'équipe et la personne étant « à l'intérieur » comme des poupées russes, elles « subissent » les influences de ce niveau supérieur et tentent, quand tout va bien, de les faire évoluer. Pour les émotions dominantes d'une culture, cela fonctionne de la même façon. Les procédures molles – les valeurs –, les croyances de l'entreprise vont amener à privilégier certaines émotions, l'histoire de l'entreprise a assemblé des émotions à des types d'événements. Les émotions des dirigeants, par effet Pygmalion, vont influencer l'ensemble du système et ainsi contribuer à créer une atmosphère particulière.

Deux flux émotionnels sont à l'œuvre. D'abord au niveau de l'ambiance par contagion descendante et, ensuite, par l'impact que les émotions des dirigeants ont sur leurs propres décisions. Ces mécanismes sont en même temps complexes et simples. Par exemple, dans un contexte de tentative de prise de pouvoir par le biais du marché financier, quand des dirigeants se battent pour sauvegarder leur indépendance, l'ambiance à l'intérieur de l'entreprise est tendue, la peur et la colère sont présentes. L'ensemble des collaborateurs y est soumis. Jusqu'au moment où la décision de réduire considérablement les notes de frais (pour opérer des économies rapides) met les personnes les plus impliquées encore plus en colère, les plus fragiles fantasmant des causes économiques dramatiques. L'entreprise va vivre un épisode de traumatisme émotionnel. Si elle s'en sort positivement, ce type d'agression sera ancré dans les peurs de l'entreprise et, à la moindre rumeur de rachat, il sera réactivé immédiatement.

Le désir de réussite au niveau individuel

Les réflexes et les conditionnements de l'enfance ont « construit » les modalités d'associations des causes/émotions/solutions de chaque individu. Sa place dans le système familial – la plupart du temps non consciente – a déterminé ses préférences comportementales. Sans un travail de réactualisation de ses conditionnements, un individu a peu de chance de changer sa perception intime de la réalité (influencée directement par les émotions ressenties), et par conséquent de changer les décisions qu'il est capable de prendre.

Au cours de son développement professionnel, il peut être confronté à des situations où les ressources qu'il aurait à solliciter demandent une autonomie et un type de reconnaissance de formes dont il ne dispose pas. Dans ce cas, il est probable qu'il cherchera des contournements à partir de ses stratégies passées afin de préserver sa sécurité. Comme il est également probable que les résultats produits ne seront pas ceux qu'il escomptait, un stress important va apparaître. Si la personne ne trouve pas les moyens de la ressource qui lui manque, cela peut devenir une véritable souffrance.

Le désir de réussite de chaque individu est lié à son histoire, l'entreprise a sélectionné les personnes et leur a délégué des missions. Elle doit pouvoir les entraîner dans un projet collectif. Car si chacun est responsable de son propre destin, l'entreprise se doit d'offrir les conditions de la stimulation des énergies.

Le désir de réussir au niveau d'une équipe

Comme je l'ai exposé plus haut, l'équipe est dépendante des directives et des valeurs de l'entreprise. Pourtant, les marges de manœuvre et son esprit d'initiative vont subir une autre contrainte. Les processus relationnels de l'équipe sont fortement influencés par celui qui la dirige, qu'il soit chef de projet ou supérieur hiérarchique. Chaque membre de l'équipe va choisir un rôle au sein de cette équipe en fonction de ses propres prédéterminismes et en lien avec ceux du leader.

Dans les équipes, les relations se figent rapidement, la mise en place de comportements répétitifs et affectifs crée des liens structurants (par exemples : loyauté, dette, bouc émissaire, protection, conflits non réglés...). Pour changer l'équilibre homéostatique établi dans ce sous-système, un travail d'ouverture relationnelle et de modification des places sera nécessaire. Il passera par des expériences émotionnelles afin de « perturber » l'équilibre des relations entre les acteurs et de proposer d'autres positions et d'autres liens relationnels entre eux.

Si l'équipe est au stade de la collaboration laborieuse, les émotions dominantes seront la peur et la détresse. Peur de mal faire, assortie d'un fort besoin de reconnaissance (détresse). Le stress est amplifié par l'incompétence.

Si l'équipe est dans un stade de concurrence interne et que son énergie est avant tout dirigée dans la disqualification des autres, la colère (rage) et la détresse seront présentes. La colère exprimera le besoin d'exister en face des autres avec un soupçon de peur apporté par l'adrénaline du conflit. La détresse résultant du fort besoin de reconnaissance est sous-jacente. Le stress est amplifié par la crise relationnelle incessante.

Dans ces deux stades, des conditions de sécurité explicites seront nécessaires afin de faire évoluer l'équipe. Un cadre formel et des règles du jeu claires contiendront les échanges sur le changement de modalités de travail en commun.

Dans le cas d'une équipe au stade de la coopération constructive, le désir est présent de façon tout à fait visible, il légitime l'action. Par contre, la peur reste active ; la peur de ne pas réussir et la peur du jugement qui en résulterait. Des risques importants de stress sont liés à une implication extrême. Certaines personnes assument et s'impliquent jusqu'aux limites de leurs moyens physiques.

Les coéquipiers capables de coopération créative vivent le désir le plus actif et le plus serein. Les autres émotions restent présentes, aux « doses » qui leur permettent de rester stimulantes. Dans ce dernier type, le niveau d'autonomie est le plus élevé, les personnes ne sont plus dépendantes affectivement des signes de reconnaissance. Elles ont besoin de reconnaissance, mais dans des proportions qui ne déséquilibrent pas leurs constantes émotionnelles. L'inhibition des stratégies cognitives ne génère plus de chocs émotionnels.

À chaque type d'émotion il y a un besoin de réassurance pour l'équipe

Alternativement leviers ou freins à la motivation, les émotions sont au cœur des pratiques managériales dans les entreprises. Les managers et les consultants doivent être à même de les prendre en compte. Amener, de façon consensuelle, une collectivité à partager un désir de réussite n'est pas trivial.

Voici, pour une équipe, les champs émotionnels à explorer :

- un nouveau désir à partager : un projet collectif où chacun a sa place de façon souple et ouverte, pour devenir actif dans la créativité et l'innovation ;

- des peurs à verbaliser et à alléger : de la confiance entre les membres, des risques à évaluer et à assumer collectivement ;
- la colère, à accepter et à utiliser en énergie positive : à décontaminer de la peur et à orienter vers la conquête ;
- la détresse, à utiliser dans le besoin de lien et d'affection en gardant à l'esprit le contexte professionnel, à employer positivement au travers des signes de reconnaissance et des encouragements qui sont de véritables « pare-feu » quand ils sont justes et donnés avec respect. L'humour et la prise de recul sont aussi des garants du dynamisme de l'équipe.

Le déni d'une de ces émotions amène à des souffrances psychiques, à des dysfonctionnements et augmente les résistances au changement. Considérer le désir comme un acquis naturel qui n'aurait pas besoin de stimulation – ou comme un dû inhérent au contrat de travail – est un sabotage de potentiel pour l'entreprise. Penser que la colère et son corollaire le conflit sont à éviter à tout prix génère des crises relationnelles et des blocages de la créativité. La capacité d'innovation va se dissoudre dans les conflits, au lieu de produire. Considérer que la peur est nécessaire au respect du management et de l'autorité est un archaïsme qui peut tétaniser les meilleures volontés, inhiber l'esprit d'initiative et, *in fine*, faire la richesse des concurrents. Faire comme si la détresse n'existait pas dans l'entreprise fabrique de la souffrance, incite les personnes à rechercher des protections et, pour finir, détruit de l'énergie productive.

Les émotions stimulent les progrès humains

Non, les émotions ne sont pas les sept calamités d'Égypte, même si, pour certains managers, cela y ressemble. Les émotions ne sont pas « magiques », elles sont prévisibles, elles sont soumises à un système logique qui a sa cohérence. Derrière chaque émotion il y a un besoin fondamental de la survie humaine. Elles sont au cœur du développement de l'intelligence humaine !

Les émotions négatives sont la base des progrès humains. Alors, pourquoi l'insatisfaction ne fait-elle pas de miracles ? Qu'est-ce qui fait que les systèmes émotionnels négatifs inhibent les initiatives, stimulent les jeux de pouvoir ? Comment ça marche ? La recherche de cohérence de l'homéostasie génère des résistances au changement, l'évolution est un chemin laborieux. Je rappelle qu'une évolution peut être dangereuse pour un

organisme – les modalités de vérification, installées inconsciemment au cœur des processus humains, sont destinées à assurer sa survie et son bien-être. Le système humain est capable de produire des résistances au changement, beaucoup de résistances. C'est le thème du prochain chapitre.

Les émotions sont les leviers et les freins de la motivation. Elles sont préprogrammées génétiquement. Elles sont à la base de notre capacité à survivre. Nous disposons de quatre grands systèmes émotionnels : le désir incite à l'exploration, la colère déclenche l'agression, la détresse génère les pleurs et la peur provoque la fuite. La peur est très active dans les périodes de transformation.

La mémoire et les émotions sont liées, nous mémorisons en priorité ce qui est associé à des expériences négatives (fortes). Cela dans un but bien naturel de vigilance ! Nous sommes des êtres affectifs, des liens complexes structurent notre mémoire et nos réactions émotionnelles. Notre façon d'évaluer une situation est connectée à notre passé émotionnel.

Les deux hémisphères de notre cerveau sont identiques, mais n'ont pas la même fonction. Le cerveau droit est celui de l'innovation, il sert à apprendre. Le cerveau gauche est celui qui sert à stocker les connaissances, à savoir. Les personnes créatives utilisent les deux fonctions – apprendre et savoir – « simultanément ». Les personnes non créatives cherchent les solutions dans les savoirs déjà acquis.

Chaque hémisphère correspond à des préférences émotionnelles. L'hémisphère du nouveau, le droit, est associé aux émotions négatives. L'hémisphère du connu, le gauche, est associé aux émotions positives. Insatisfaction et créativité font bon ménage. Dans le cadre du management de l'innovation, l'enjeu est de stimuler le désir. Celui-ci doit être appuyé sur l'insatisfaction, pas sur la peur.

Dans un système social, les émotions sont contagieuses. Pour la conduite du changement, la prise en compte des émotions est un facteur clé de réussite. L'entreprise, pour utiliser les émotions comme levier, se doit de prendre en considération les quatre systèmes émotionnels.

Prendre conscience des résistances

Afin de protéger son exigence, un système humain tente de garantir sa survie grâce à un ensemble de phénomènes de régulation extrêmement complexes, sans qu'il en soit conscient. Au sein du mental de chaque individu, la représentation du monde est spécifique. Elle sert à avoir le sentiment de continuité et à garder une conscience cohérente. Au cœur de cette fiction, raison et émotions sont intimement imbriquées. Les processus émotionnels sont des systèmes de réaction d'abord primaires. Ils sont, en grande partie, inconscients et indépendants de la volonté.

L'être humain, pour changer de point de vue, a besoin de réactualiser ses repères internes au travers d'un travail alliant processus émotionnel et processus d'inhibition et d'acquisition de connaissances. Ce travail est extrêmement compliqué. L'humain est solidement ancré dans ses certitudes, défendre sa cohérence mentale est un élément clé de sa survie.

Les apports des neurosciences pour le changement que j'ai sélectionnés ne sauraient prétendre à un ensemble complet sans le thème de la résistance. L'équilibre homéostatique amène à des résultats qui vont être vus comme bénéfiques au sens du non-changement par le système. Ces réactions produisent des comportements non performants du point de vue de ceux qui demandent le changement. Nous les appelons couramment « résistances au changement ». Je vais aborder maintenant de quelle manière un système humain résiste aux changements qui lui sont demandés.

Un dispositif de défense très performant

Devant les agressions multiples, qui leur imposent des remises en cause de leur équilibre homéostatique, les êtres humains sont dotés de dispositifs de défense. Ces dispositifs, fondés sur la création de fictions ou de dénis de perception, peuvent amener à produire ce qu'ils tentent d'éviter : des souffrances. Les contextes exigeant des changements rapides et multiples sont coûteux en stress, surtout quand ils sont vécus comme subis. Les défenses de l'homéostasie humaine sont alors pleinement à l'œuvre. Les sciences cognitives viennent confirmer ce que les psychologues et les psychiatres savent de longue date. Pour conserver intègre son univers mental, un sujet est capable de fortes résistances et d'une grande imagination. Il n'y a pas de changement sans résistance : changement et résistance vont de pair.

Les processus d'autorégulation sont inscrits en nous. Les conséquences de ces mécanismes ne sont pas anodines. Aujourd'hui, la plupart des individus ne se connaissent pas assez – ou n'ont pas une perception suffisante de leurs mécanismes réflexes – pour pouvoir être suffisamment conscients de leurs résistances. Ceux qui ont fait un travail de développement personnel approfondi connaissent mieux leurs propres défenses et la façon dont ils organisent leur non-changement.

Quand on ne voit pas ce que d'autres peuvent voir

Les mécanismes qui nous intéressent ici sont ceux qui nous protègent de la réalité. Voici, au travers du travail d'Antonio R. Damasio et de Lionel Naccache, deux notions qu'il est important d'avoir en tête avant d'accuser une personne de mauvaise foi ou de mauvaise volonté.

Comment faire pour ne pas ressentir ?

Antonio R. Damasio, dans son étude sur les émotions et les sentiments, aborde le fonctionnement des « faux » ressentis qui permettent à un être humain de se protéger d'une situation dangereuse pour son intégrité. Il évoque l'utilité de cette fonction dans des situations à forts risques. Par exemple, à l'époque des cavernes, il était très utile, à un être humain poursuivi par une bête fauve, de pouvoir courir à travers des broussailles pleines d'épines sans ressentir les déchirures de sa peau. Ces mécanismes sont issus de l'évolution. La nature est très inventive !

L'analgésie naturelle¹ : dans des situations de forts risques et d'efforts intenses, il a été observé que des gens ne percevaient pas la douleur. « *Un bon exemple de "faux" encartage corporel se produit dans certaines circonstances lorsque le cerveau filtre les signaux nociceptifs du corps. Il élimine bien des cartes corporelles centrales les structures d'activité qui permettraient autrement l'expérience de la douleur.*² » On peut dire alors que le système de perception de la personne se met en quelque sorte en panne, afin de pouvoir continuer son action par une analgésie³ naturelle. « *Si les mécanismes de "fausse" représentation ont perduré au cours de l'évolution, c'est pour une bonne raison. Quand on s'efforce de fuir un danger, il est utile de ne pas ressentir la douleur que peuvent causer les blessures...*⁴ » Ce mécanisme a donc un sens.

L'analgésie naturelle permet de ne pas sentir une souffrance quand les inconvénients du ressenti priment sur l'acceptation de la réalité. J'ai, pour ma part, marché pendant huit jours avec la jambe fracturée sans vouloir le savoir. J'avais mal, mais pas assez pour m'arrêter et aller faire une radio ; les avantages à rester active étaient trop importants, j'avais trop d'enjeux, je ne voulais pas sentir ma jambe. Je n'ai fait cette radio qu'après avoir réglé ce qui me préoccupait. Ce type de comportement, où une personne inhibe ses sensations, vient du fonctionnement du cerveau. « *L'émotionnel peut inhiber le neurovégétatif. Au sein du thalamus, les hormones sont fabriquées en fonction des émotions, celles-ci peuvent primer sur les informations neurovégétatives* », précise Jacques-Antoine Malarewicz. Un mécanisme du même type est à l'œuvre pour protéger notre vision du monde et nos croyances.

Comment faire pour inventer une fiction ?

Lionel Naccache s'attache à démontrer comment la fiction que les personnes élaborent les amène à construire un monde qui a sa cohérence. Il attire notre attention sur les mécanismes à l'œuvre afin de réinterpréter la réalité pour la mettre en phase avec cette fiction. Voici quelques exemples de maladies neurologiques qui permettent de valider ce fonctionnement. Ces exemples, bien que douloureux pour les personnes qui les vivent et pour leur entourage, n'en sont pas moins intéressants.

-
1. Antonio R. Damasio, *Spinoza avait raison : joie et tristesse, le cerveau des émotions*, op. cit.
 2. *Ibid.*
 3. Analgésie : absence provoquée ou accidentelle de sensibilité à la douleur.
 4. Antonio R. Damasio, *Spinoza avait raison : joie et tristesse, le cerveau des émotions*, op. cit.

L'expérience de Michael Gazzaniga¹. Michael Gazzaniga a étudié des patients dont les deux hémisphères ne communiquent plus entre eux. Il demande au patient de regarder un écran. Soudain, apparaît sur cet écran l'instruction « sortez », mais de façon si rapide que la personne n'a pas le temps de prendre conscience du message que son cerveau droit a reçu. Le patient se lève et se dirige vers la porte. L'expérimentateur lui demande alors : « Où allez-vous ? », le patient lui répond du tac au tac : « Je vais chercher un jus de fruits. » L'hémisphère gauche du patient a choisi une interprétation. Lionel Naccache explique : « *L'hémisphère gauche, doté du langage, ne cesse d'élaborer consciemment des scénarios qui donnent sens au réel.*² » Quand une situation n'a pas de sens, le cerveau justifie le sens de l'action comme il peut. Il privilégie le sens qui lui paraît juste.

L'amnésie de Korsakov³. Des patients souffrent d'amnésie. Ils sont enfermés dans un perpétuel présent. Ces patients ne sont pas conscients de cette amnésie. Pourtant, quand on leur demande ce qu'ils ont fait la veille, ils réclament des indices puis répondent en inventant quelque chose auquel ils croient : « Hier soir, je suis allé au restaurant à tel endroit, avec quelques amis. » Dans ce type d'amnésie, la recherche de justification est de même nature que pour l'expérience de Gazzaniga.

Ceci n'est pas ma main⁴. Des patients souffrent, à la suite d'une maladie, de la perte de conscience de la « moitié gauche de l'univers », y compris parfois de la moitié gauche de leur propre corps. Au cours de tests, ces patients ne vont pas reconnaître leur main gauche bien qu'ils soutiennent avoir deux mains. Malgré les faits, dont ils confirment le bien-fondé, ils affirment avoir deux mains, mais ne reconnaîtront jamais leur seconde main. « *Tout comme chez les patients au cerveau divisé, ces patients héminégligents construisent des représentations mentales conscientes qui ont la force de conviction d'une croyance, quitte à violer les contraintes du réel.*⁵ » Lionel Naccache poursuit : « *La réalité psychique dépasse le réel. La fiction structure la conscience.*⁶ » Les personnes ne peuvent pas admettre ce qu'elles voient parce que la représentation de cette partie de leur corps n'est plus présente dans leur cerveau.

1. Lionel Naccache, *Le Nouvel Inconscient : Freud, Christophe Colomb des neurosciences*, op. cit.

2. *Ibid.*

3. *Ibid.*

4. *Ibid.*

5. *Ibid.*

6. *Ibid.*

Le syndrome de Capgras ou le « sosie inventé ». L'individu ne reconnaît plus ses proches et les prend pour des sosies. Il croit, dur comme fer, que la personne qui lui dit, par exemple, être son épouse, lui ment et le manipule. Il va inventer toute une fiction qui aura pour lui la saveur du réel, alors qu'il est en pleine illusion. Ce type de maladie est superbement mis en scène dans le roman *La Chambre aux échos* de Richard Powers¹. L'auteur a bâti son intrigue autour des relations entre un malade souffrant du syndrome de Capgras, sa sœur qu'il ne reconnaît pas et un neurologue spécialiste des troubles singuliers du cerveau. La façon dont le malade, qui garde intactes ses facultés de raisonnement, rend sa fiction cohérente est fort bien décrite.

À la suite de présentations d'un certain nombre de cas, Lionel Naccache conclut : « *Il est parfois difficile de mettre au jour la part d'interprétation, qui est, je crois, toujours présente au sein de nos pensées conscientes, lorsque la distance qui les sépare du réel semble infime.*² » Et de préciser plus loin : « *En nous révélant l'existence de ces interprétations lorsqu'elles sont totalement déconnectées du réel, les patients neurologiques nous livrent un secret fondamental : notre réalité mentale consciente est avant tout un univers fictionnel que nous construisons à la lumière de la réalité objective, mais qui lui préexiste et qui ne se résume pas à elle.*³ »

Chacun cherche la préservation de sa cohérence mentale

Chacun, au cœur de sa propre fiction, cherche à en préserver la cohérence, à trouver des confirmations à ce qu'il croit déjà. On peut dire de façon simplificatrice que cette cohérence est également une protection contre la folie ou, du moins, contre la confusion permanente. Sans cette relative stabilité, comment avoir conscience de soi dans la continuité ? « *Le singulier de la conscience, processus temporellement unifié de notre psychisme, s'oppose ainsi au pluriel de nos inconscients évanescents, multiples et foisonnants*⁴ », précise Lionel Naccache.

La connaissance de ces mécanismes, qui concernent toutes les personnes, est, aujourd'hui, au cœur du travail des psychologues, des psychiatres, des neurologues. Elle a commencé à pénétrer dans le territoire des entreprises grâce aux coachs et aux sociologues. Elle est, toutefois, encore cantonnée

1. Richard Powers, *La Chambre aux échos*, Le Cherche midi, 2008.

2. Lionel Naccache, *Le Nouvel Inconscient : Freud, Christophe Colomb des neurosciences*, *op. cit.*

3. *Ibid.*

4. *Ibid.*

dans l'espace spécifique des ressources humaines, de la communication et du marketing. La façon dont les êtres humains imaginent des fictions cohérentes avec leur propre imaginaire présente l'inconvénient que seul ce qui se réfère au connu est reçu. En cela, ce mécanisme est une limite à l'ouverture au nouveau. *A contrario*, cette façon de faire présente l'avantage de donner un chemin pour influencer sur les représentations d'une personne. Relier la nouvelle représentation aux représentations existantes et apporter du sens par l'interaction est la meilleure stratégie.

L'ambivalence des dirigeants et des managers

J'ai signalé, dans le chapitre « Désapprendre pour apprendre », pour quelles raisons seul celui qui doit changer peut prendre la décision de le faire. Or, ceux qui demandent le changement dans les entreprises ne sont pas, dans un premier temps, ceux qui vont avoir à opérer un changement au sein de leurs représentations.

Dans les entreprises, l'innovation et la transformation sont motivées par l'insatisfaction des actionnaires ou des clients. C'est parce que les managers et les collaborateurs sont mis sous pression, afin de trouver des solutions à ces insatisfactions, qu'ils vont devoir se mobiliser. Cette façon simple de poser le problème permet de voir que dans l'entreprise, ce ne sont pas ceux qui sont insatisfaits qui ont la charge de l'innovation. Ceux qui décident du sort de l'entreprise tentent de l'obliger à innover et à se transformer. Les dirigeants sont les premiers concernés par ce processus, ils sont chargés de trouver et de faire trouver des solutions à l'entreprise. Ils doivent inventer les stratégies, organiser l'action et animer la production de solutions. Cela doit être fait, au moins en partie, avec les ressources dont ils disposent. À partir des tensions auxquelles le contexte et les actionnaires les soumettent, ils doivent mettre l'entreprise en mouvement.

Cette façon d'aborder l'innovation peut paraître réductrice. Évidemment, beaucoup de dirigeants tentent d'anticiper sur les besoins de leurs clients. Ils influencent également leurs actionnaires afin d'obtenir des moyens pour développer leurs stratégies et saisir les opportunités. Les dirigeants sont à l'interface entre ceux qui décident des évolutions et ceux qui vont les vivre. C'est pourquoi ils ont intérêt à ce qu'il y ait le plus possible de managers partageant une vision prospective des évolutions à venir, afin de diminuer le différentiel de perception entre ceux qui décident et ceux qui transforment.

Les actionnaires contrôlent, également, la capacité de production et le respect des normes par l'entreprise. Par exemple, les entreprises cotées en Bourse sont soumises à de nombreuses exigences réglementaires. Cette tension entre impératif d'innovation et obligation de contrôle met les managers dans une situation émotionnellement inconfortable. Gérer la dialectique entre « se transformer volontairement » et « être sous le contrôle d'une autorité » pose un problème à ceux qui n'ont pas suffisamment de recul sur le jeu social et qui manquent d'autonomie face aux figures de l'autorité.

Du stress à la souffrance

Dans la majorité des cas, les situations de changement sont génératrices de stress. Les personnes qui se sentent relativement à l'aise risquent d'en faire trop et de s'épuiser dans la suractivité, celles qui sont mal à l'aise risquent de craquer ou de plonger dans la dépression. Quand une personne se sent disqualifiée, qu'elle a des stratégies passées à inhiber, elle va tenter de régler le problème en reportant cette disqualification sur les autres. Jusqu'au moment où elle prendra conscience que quelque chose lui échappe.

Comme pour le cholestérol, il est d'usage de parler du bon et du mauvais stress. Le bon stress, c'est la tension qui donne envie d'aller vers l'objectif et qui n'est pas associée à de la peur. Le mauvais stress, c'est celui qui devient tellement anxiogène qu'il amène les personnes à vivre une véritable souffrance. Le syndrome de *burn out* qualifie l'épuisement professionnel de ceux qui sont tellement sous pression qu'ils ne savent plus où ils en sont. Ils ont perdu la capacité de respecter leurs propres besoins existentiels. Outre des facteurs individuels, liés à des dispositions personnelles, indépendants de l'entreprise, certaines situations sont génératrices d'anxiété. Les menaces sont alors perçues comme des calamités, l'incompréhension bat son plein, les accroches émotionnelles deviennent destructrices, le stress devient souffrance. Dans ces contextes, les résistances sont légion.

Je vais m'attacher à décrire tout particulièrement celles qui concernent les dirigeants, les managers et les consultants chargés du management de l'entreprise. Je laisserai celles vécues par les collaborateurs de base aux sociologues et aux médecins du travail plus spécialisés sur les problèmes sociaux. Mon terrain d'intervention étant d'accompagner les dirigeants pour la conduite des transformations de leurs entreprises, je préfère parler d'eux et de ce qu'ils vivent. Ils sont les premiers producteurs de stress,

du leur et de celui des autres. Comme je l'ai abordé dans le chapitre « Appréhender la cohérence dynamique du système », en particulier avec l'effet Pygmalion, ils déterminent sans le vouloir une part importante de l'état d'esprit qui règne dans l'entreprise. Par ailleurs, les désapprentis-sages qu'ils tardent à opérer ont des conséquences coûteuses. Les décisions qu'ils n'arrivent pas à prendre au bon moment font perdre des parts de marché et ont des impacts financiers. Elles génèrent aussi des peurs et des pertes d'emplois pour les salariés de base.

Je vais donc présenter les processus d'amplification du stress à partir de la compétence des dirigeants et des intervenants au plus haut niveau de responsabilité. J'en propose trois, qui sont intimement liés et rétroagissent les uns avec les autres :

- le manque de vision politique des enjeux pour les dirigeants ;
- les conséquences relationnelles du manque d'inhibition des stratégies passées ;
- le manque d'autonomie par rapport aux modes de collaboration.

Le manque de vision politique des enjeux

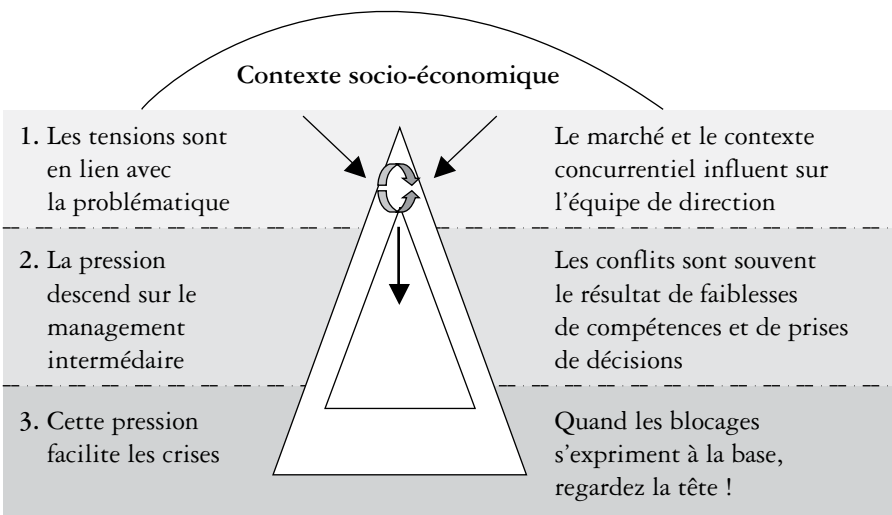
Les dirigeants sont les premiers impactés par le changement. L'entreprise, en tension avec son marché, comme je l'ai évoqué à l'échelle macro-sociale de la société, est confrontée à des enjeux existentiels. Ils mettent en question sa survie. Pour faire simple, elle doit se développer, gagner plus d'argent, fidéliser ses clients... L'entreprise peut, à l'inverse, avoir à anticiper des besoins d'attrition ou de transformations défensives. Ou encore faire les deux simultanément ; défaire à droite pour construire à gauche... Pour cela, elle peut se réorganiser (par exemple, ouvrir ou fermer des usines), racheter ses concurrents ou être rachetée, croître à l'international ou disparaître en étant absorbée par une autre entreprise, ou encore tout simplement déposer le bilan.

Les pressions venant de l'extérieur (compétition sur le marché ou exigence des actionnaires) exercées à ce niveau sont affrontées par les dirigeants, ceux-ci les redistribuent au sein de l'entreprise. Cette pression amène à des tensions entre les membres de l'équipe de direction. Ils les transforment en relations de pouvoir et/ou les transfèrent sur leurs collaborateurs directs. Chacun se retrouve alors avec sa part d'inquiétude, la recycle en combativité vers le marché, ou en agressivité à l'intérieur du système, ou les deux. En physique, il est dit que sur terre rien ne se perd, tout se transforme. La pression émotionnelle suit cette loi de la nature.

Selon les configurations d'équipes et les profils émotionnels des personnes, l'impact de ces tensions n'est pas de même ampleur. Pour beaucoup, le stress qui en résulte les empêche d'avoir du recul et de comprendre ce qui interagit au sein de cette agitation. L'agitation est une forme de passivité qui sert à tenter de maintenir le *statu quo* en place, à garder le même équilibre de l'homéostasie, à éviter de remettre en cause ce que l'équipe et l'entreprise savent déjà faire. Les personnes les plus fragiles psychiquement peuvent littéralement absorber ces tensions, qui viennent alors impacter leur propre équilibre.

Les tensions se propagent systématiquement par des contagions émotionnelles. Beaucoup de managers, préoccupés des priorités au quotidien, ne sortent plus la tête de l'eau ! Les dirigeants et les managers ont besoin de prendre du recul, de garder leur sang-froid, de voir les pressions pour ce qu'elles sont : des enjeux à dépasser. Pour cela, ce n'est pas le déni de la tension qui est performant, mais l'acceptation de sa fonction et son retournement par l'élaboration de stratégies.

Les tensions viennent des échelles supérieures
et redescendent jusqu'aux collaborateurs de base



Les tensions viennent des échelles supérieures. Imaginer les bonnes stratégies nécessite une distance sur les situations afin d'en gérer les impacts relationnels et émotionnels. Les personnes fragilisées psychologiquement

sont particulièrement sensibles à ces situations. Les tensions peuvent redescendre jusqu'aux collaborateurs de base.

Les sentiments des dirigeants sont contagieux, leur rôle à la tête du système les met en situation de l'influencer émotionnellement. Un dirigeant qui se sent dépassé n'a pas l'autorisation de l'exprimer en public pour l'évacuer – ce serait d'ailleurs mal vécu par les collaborateurs. Il est important qu'il ait un lieu et un interlocuteur pour parler de son inquiétude et la réévaluer dans son contexte personnel et professionnel. Un interlocuteur qui l'aide à voir ce qu'il tente de ne pas voir, qui l'aide à sortir du déni, à ne pas reporter sa colère sur autrui. C'est un des objectifs du coaching individuel des dirigeants. C'est là qu'il trouve sa première légitimité. C'est un besoin que les dirigeants éprouvent depuis longtemps et certains d'entre eux n'ont pas attendu que le coaching existe pour trouver les personnes capables de les aider dans cette prise de recul.

Quand les tensions auxquelles les managers sont soumis sont fortes, ils ne les voient plus, ne les sentent plus. Les jeux de pouvoir et les crises relationnelles s'exacerbent. Il est temps de travailler sur ce que l'équipe de direction doit dépasser. De quoi souffre-t-elle ? Qu'est-ce qui doit être désappris ? Qu'est-ce qui doit être remis en question ? Quels sont les deuils à faire ?

Il est alors question d'utiliser les émotions négatives pour rechercher de nouvelles solutions et non de les retourner en colère contre les autres ou contre sa propre personne par excès de culpabilité. Il convient de partir de l'insatisfaction de la personne et de l'observation systémique de la situation et du jeu des acteurs afin de monter de niveau sur les échelles d'observation. La crise qui s'exprime au sein des relations entre les personnes a de fortes chances d'être générée par la difficulté du problème à résoudre qui se trouve au niveau de l'entreprise et de son marché. Une nouvelle compétence est vraisemblablement à acquérir. Le système tente, au travers du conflit entre ses dirigeants, d'éviter d'en mesurer les conséquences. La crise se répercute au sein de l'équipe dirigeante parce que celle-ci n'est pas encore capable de trouver les solutions *ad hoc*.

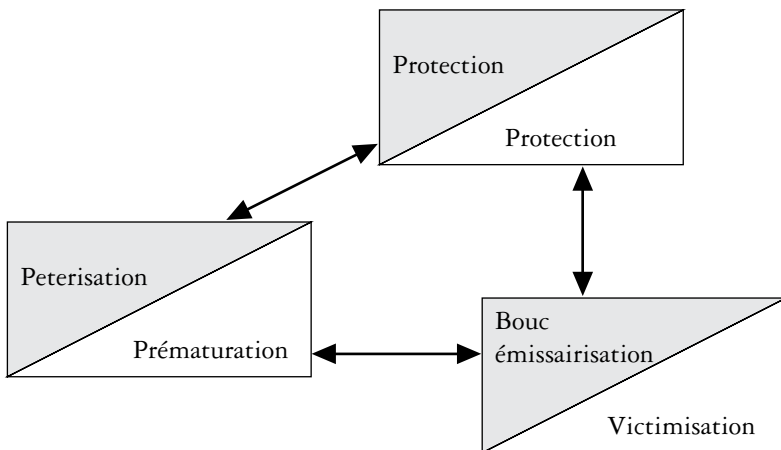
Les conséquences relationnelles du manque d'inhibition des stratégies passées

Affronter une nouvelle donne stratégique nécessite d'avoir la compétence adaptée disponible. Les relations de pouvoir vont servir aux dirigeants,

souvent inconsciemment, à gagner du temps sur les changements de compétences personnelles qu'ils ont à opérer. Certains, à force de ne plus inhiber leurs certitudes, ont perdu la compétence de l'apprentissage. Évitant de remettre en cause leurs représentations et leurs stratégies, ils vont chercher des palliatifs. Ils sont émotionnellement incapables de voir qu'ils participent pleinement au problème. Sans le vouloir, ils ont inhibé leurs sensations au profit du maintien de leurs certitudes. C'est aussi ça l'homéostasie !

Jacques-Antoine Malarewicz¹ propose un modèle qui illustre parfaitement ce type de mécanisme. Quand la compétence devient déficiente, il y a un risque important d'entrer dans un processus visant à « fabriquer » des boucs émissaires, d'entrer dans des relations de protection. Quand un dirigeant doit désapprendre une stratégie, il peut confondre manque de compétence et mise en cause de son autorité. Il cherche alors à garder le pouvoir sur les autres et invente des solutions alternatives. Ces palliatifs à la remise en cause de son autorité l'amènent à produire des blessures narcissiques à autrui, afin de ne pas se les infliger à soi-même. Il vaut mieux que ce soit l'autre qui doive changer !

Les souffrances dans les relations de travail



Source : Jacques-Antoine Malarewicz.

1. Jacques-Antoine Malarewicz, *Systémique et entreprise*, op. cit.

Jacques-Antoine Malarewicz mentionne trois types de relations de souffrance dans les entreprises. Chacune d'elles correspond à deux notions complémentaires, « *comme les deux faces d'une même pièce de monnaie* ». En effet, pour que ces relations existent, il faut au moins être deux.

Peterisation/prématuration

Le principe de Peter est bien connu, il consiste à confier à quelqu'un une mission au-dessus de ses capacités. Le principe de prématuration, quant à lui, consiste à confier à quelqu'un une responsabilité plus importante que son niveau hiérarchique ou que son rôle le suppose. Je commence cette explication par le problème des compétences ou de l'autonomie devant une situation. Il est pour moi la première source de difficulté dans le contexte de la mondialisation et des nouveaux types de problèmes à résoudre. Il y a peu de personnes aujourd'hui qui ne souffrent pas ou n'ont pas souffert de déficits de compétences. Tous ceux qui ont eu à innover connaissent cette souffrance. Elle peut être temporaire, si la personne en est consciente et a les ressources pour aller chercher de l'aide. Elle s'installe dans la durée quand la personne méconnaît ses déficits, reste dans son déni, ou quand elle ne sait pas où ni comment trouver les ressources dont elle aurait besoin.

Il est une façon classique d'amener à leur niveau de « peterisation » de nombreux managers, avec leur complicité, en leur confiant une mission qui ne correspond pas à leur profil comportemental. Par exemple, confier un projet très innovant à un chef de projet orienté maintenance, grand utilisateur de son cerveau gauche, est une garantie d'échec ou, en tout cas, de « surstress » pour tous. « Peterisation » et « prématurisation » sont liées dans une entreprise : quand on trouve des managers « prématurés », il n'est pas rare de trouver un patron « peterisé ».

Dans le contexte de la transformation des entreprises, ces souffrances se rencontrent fréquemment dans les projets. Pour deux raisons : en premier lieu, il est courant que des acteurs se voient confier des projets avec des niveaux de changement que leur position dans le système ne leur permet pas de réaliser – prématuration ; en second lieu, parce que, dans tout projet, chacun risque d'être confronté à sa limite de compétence s'il veut pouvoir innover – peterisation. L'innovation consiste à acquérir une compétence que le système n'a pas. Elle met, de fait, les acteurs au seuil de leurs limites actuelles.

Protection/protection

Une solution consiste à chercher des relations de protection auprès d'un acteur du système. Dans cette relation, une personne protège une autre personne, qui la protège en retour. Chacun ayant quelque chose à gagner dans cette coalition. Les relations de protection sont fréquentes et domageables, elles ont la particularité de permettre à une personne ou à une entité de fonctionner selon ses propres croyances. « *Une des principales caractéristiques de la protection est qu'elle est toujours réciproque, alors qu'en apparence elle se fait dans un seul sens.*¹ » Recruter un copain de promo ou un ancien collaborateur est une tactique classique pour mettre en place une relation de protection. Cela permet de nouer une relation privilégiée et hors norme à l'intérieur de l'entreprise – mine de rien !

Les directeurs des systèmes d'information, par exemple, ont longtemps bénéficié de ce type de relation avec leurs directeurs généraux. En effet, ceux-ci n'ayant pas appris l'informatique au cours de leur formation (celle-ci n'existait pas encore), de nombreux directeurs généraux ont préféré ne pas se doter de cette connaissance en établissant des relations de protection avec leurs directeurs des systèmes d'information. Ces derniers y ont vu la possibilité de faire « ce qu'ils voulaient », c'est-à-dire de choisir les priorités de leurs actions. Ils y ont vu aussi, pendant un certain temps, l'illusion de ne pas être jugé sur des critères économiques. Après cette période qui dura quelques décennies, le turnover du directeur des systèmes d'information s'est accéléré. De nombreuses relations de protection directeur général/directeur des systèmes d'information se sont terminées en sortie de l'entreprise avec le statut de bouc émissaire pour le directeur des systèmes d'information et de victime pour le directeur général. La peur motive les relations de protection, chacun cherchant, au travers de cette relation, à éviter une prise de risques.

Bouc émissairisation/victimisation

Un acteur est choisi pour être la cause du dysfonctionnement, un ou plusieurs autres se positionnent en victimes. J'ai mentionné, dans le chapitre « Désapprendre pour apprendre », l'avantage à reporter un défaut sur un autre, plutôt que de remettre en cause ses propres stratégies. Les boucs émissaires, dans les entreprises, jouent ce rôle pour la collectivité. Je

1. *Ibid.*

reprenons ici l'exemple des directions des systèmes d'information. Elles sont souvent montrées du doigt comme la cause des dysfonctionnements de l'entreprise. Dans le cas des systèmes d'information, comme dans les autres situations où il y a un bouc émissaire, il faut que des personnes acceptent cette position. Trouver un bouc émissaire est un exutoire bien pratique. Les personnes qui sont potentiellement des boucs émissaires sont celles qui, au fond d'elles-mêmes, ont intégré un système expérience/émotion qui correspond à une situation où elles vont être maltraitées.

Quand une de ces relations de souffrance est instaurée, le phénomène se déplace et des évolutions sont probables. Une relation de protection entre deux personnes a de fortes chances de se transformer en recherche de bouc émissaire. Une personne « peterisée » ou « prématurée » cherchera à établir une relation de protection pour garder sa place. Cette ronde peut offrir toutes sortes de variantes. À partir du moment où ils sont instaurés, ces types de relations auront du mal à se dénouer sans donner lieu à des crises relationnelles.

Ces trois modalités, circulaires, de souffrance dans les relations de travail sont extrêmement fréquentes. Quand on observe ce type de relation, la première question à se poser est : à quoi sert ce dysfonctionnement pour le système (ou la personne) ? La réponse, la plus probable, est qu'il a quelque chose à apprendre, ou plutôt à désapprendre. Il est probable également que les conditions émotionnelles optimales pour ce désapprentissage ne soient pas remplies.

Le manque d'autonomie par rapport aux modes de collaboration

Voici maintenant comment, dans les équipes, un déficit de compétences, d'autonomie pour être plus précise, augmente le stress au cœur des projets et des modes de collaboration transverses à l'entreprise élargie. Entreprise et travail collectif devraient être une tautologie. Pourtant, ce n'est pas encore le cas. Travailler avec d'autres, afin d'imaginer et de négocier de nouvelles stratégies, reste une compétence mal répartie. Comme elle devient incontournable, elle génère du stress pour les personnes qui ne disposent pas des ressources qu'elle demande.

Chacun possède, ou non, des compétences nécessaires. Ces compétences ne se réduisent pas aux aspects techniques, elles touchent aussi aux aspects méthodologiques, relationnels et émotionnels. Deux freins majeurs sont à

prendre en compte : la méconnaissance de l'existence d'une fiction légitime au cœur des représentations de chaque individu et le manque d'autonomie. Le premier frein est relativement facile à résoudre par un travail sur les différents profils comportementaux et un apprentissage de la négociation. Le second, le manque d'autonomie, est beaucoup plus compliqué à traiter.

Voir l'autre comme un partenaire exige de travailler sur la concurrence entre les personnes. Sortir des attentes envers l'autorité pour résoudre les problèmes est plus difficile qu'il y paraît. Ces deux éléments touchent à la répartition de la responsabilisation individuelle et collective. Les personnes résistent à ces changements de position dans l'interaction sociale.

Le paradoxe des entreprises est ainsi fait que la marge de manœuvre des collaborateurs dépend de l'attitude de l'autorité et de leur capacité à avoir du recul, à ne pas être dépendants psychiquement de cette autorité.

L'adéquation entre niveau d'autonomie et type de collaboration

Au sein des équipes, chaque mode de coopération correspond à un niveau d'autonomie pour les collaborateurs ou, tout du moins, pour un nombre suffisant de collaborateurs. Pour passer d'un niveau à un autre, des deuils sont à faire. Les résistances les plus fréquentes sont prévisibles.

La collaboration laborieuse est le mode le mieux adapté aux personnes dépendantes de la hiérarchie. Elles ont besoin d'être rassurées et ne sont pas aptes à prendre des décisions seules. Les deuils à faire pour passer au stade suivant sont liés aux attentes que la personne a accumulées envers ses propres figures d'autorité. Elles doivent cesser de se conformer à ce qu'elles imaginent être un comportement respectueux des normes et de l'autorité hiérarchique vécue comme une figure parentale. La résistance passive est le comportement le plus probable.

La concurrence interne correspond à des profils contre-dépendants, en phase rebelle ; la personne se positionne plutôt en réaction à l'autorité. Elle refuse que d'autres lui disent ce qu'elle doit faire. Comme l'adolescent qui conteste les directives de ses parents, la personne est dans une phase où, pour se construire, elle doit être contre. La résistance s'exprime au travers du refus à devoir se conformer. Pour passer à l'étape suivante, la personne doit accepter de prendre en compte les desiderata de l'autorité comme des faits à gérer. Elle devra se positionner comme ayant une compétence propre qui peut s'exercer dans le cadre posé par l'autorité.

Dans la coopération constructive, les personnes sont indépendantes, mais jouent, de fait, le jeu de l'acceptation de l'autorité. Elles ont intégré qu'il y avait un avantage à collaborer et souhaitent professionnaliser leurs pratiques. Toutefois le contrôle est mal vécu, car les personnes ont besoin de se sentir responsabilisées. Les résistances s'expriment par la suradaptation aux exigences du contexte, elles en font « trop ». Plus leur expérience et leur autonomie seront installées dans la durée, plus elles accepteront le contrôle. La phase suivante consiste à être détaché affectivement dans les relations avec les figures d'autorité.

Enfin, pour la coopération créative, les personnes doivent être capables d'interdépendance, en acceptant l'autorité des règles dans une relation de parité. Chacun est propriétaire de ses compétences. La concurrence entre les personnes est acceptée comme un facteur de la réalité économique. Elles ont chacune leurs talents, leur personnalité et un rôle à jouer... L'émulation est recherchée, elle produit du plaisir et de la valorisation réciproque. Les résistances s'expriment par la surenchère de nouvelles idées sans permettre de concrétisation effective des précédentes. Il y a un risque de détachement de la réalité, la créativité devenant une fin en soi.

Quand une personne se trouve confrontée à une mission qui nécessite un niveau d'autonomie qu'elle n'a pas, elle vit de l'insécurité, elle devient le bouc émissaire potentiel de l'équipe, elle est mise dans une situation où elle est « prématurée ». Elle ne peut pas assumer ses responsabilités de façon harmonieuse, elle subit alors un niveau de tension – au sein d'elle-même – qui devient destructeur. Une personne qui est managée en mode de collaboration laborieuse ne peut pas passer à un mode de coopération constructive sans passer par des étapes de deuil. Elle reproduit et projette ses besoins affectifs malgré elle.

L'autonomie d'une personne correspond à sa façon d'appréhender la réalité sur le plan émotionnel, à son rapport à l'autorité et à sa capacité à disposer de ressources afin de faire face aux différents enjeux d'une situation. Les changements de niveau ne s'acquièrent pas par magie. Ils correspondent à des évolutions, ils demandent de la confiance en soi et de la sécurité ontologique. Les responsabilités et les initiatives qui sont à prendre pour les stades de coopération constructive et de coopération créative exigent des prises de risques relationnels et une affirmation de soi.

Un travail de développement personnel est utile afin d'améliorer son autonomie. Pourtant, à ce niveau d'exigence, la meilleure solution, pour certaines personnes, consiste à rester dans le *statu quo*. Les deuils à faire étant trop importants pour leur équilibre homéostatique, il convient, dans ce cas, de ne pas insister. La pression pourrait provoquer des conflits

internes dommageables pour le sujet en mettant sa sécurité en cause. Le décalage entre les modes de coopération requis pour gérer les problèmes complexes et le niveau d'autonomie des collaborateurs est une des causes de souffrance dans les entreprises. Les gens ne sont pas assez solides pour affronter les risques qu'ils ont à prendre. Beaucoup sont confrontés à cette difficulté, en souffrent et résistent.

Nous avons vu que, par les modalités qu'elle a définies et par les éléments qui structurent sa cohérence managériale, l'entreprise rend possible, ou pas, l'accession à certains modes de collaboration. Dans certaines entreprises, la coopération créative n'est pas envisageable, les règles du jeu et les valeurs ne permettant pas d'organiser ce mode de collaboration et les dirigeants étant incapables de prendre le risque de laisser autant de liberté aux initiatives de leurs collaborateurs.

Les résistances de l'organisation

J'ai longuement développé la façon dont un manager ou un groupe de personnes exerçaient des résistances au changement. J'aborde à présent la résistance de l'entité entreprise. Elle s'exprime principalement dans la façon dont fonctionne et se transforme son organisation. Un système est capable de s'adapter à son environnement dans un ajustement, en quelque sorte, naturel. De nos jours, le rythme des évolutions de l'environnement n'autorise plus à se contenter de ce mode d'adaptation. Parce que tout bouge vite, parce que l'entreprise doit avoir prise sur son environnement et doit anticiper des exigences et des contraintes futures, elle doit « forcer » sa propre homéostasie en la transformant avec détermination. En faisant cela, l'entreprise se trouve confrontée à ses propres résistances, à celles de ses dirigeants et à celles du corps social.

Dans le chapitre « Appréhender la cohérence dynamique du système », j'ai décrit les composantes de l'homéostasie de l'entreprise. Comme pour tout système humain, elle se constitue au travers de son histoire, de sa fonction et de son organisation. Je l'ai présentée sommairement en la découpant de façon artificielle en quatre points de vue ou modalités d'action. Je vais utiliser cette même structure afin de parler des résistances de l'organisation en général.

L'histoire : l'entreprise, au fil du temps, a développé des pratiques spécifiques dont les acteurs présents n'ont plus conscience – les automatismes

dans les prises de décisions, les contraintes inutiles qu'elle s'est donnée en fonction d'anciennes traces laissées par des événements traumatisants. Comme pour tout système humain, l'histoire a implanté dans l'organisation des traces émotionnellement structurantes.

La fonction : le métier de l'entreprise l'habite au plus profond de ses processus. Systémiquement, l'influence du métier sur les croyances est prégnante. On dit que les cordonniers sont les plus mal chaussés. Pour ma part, j'ai toujours été étonnée de voir les équipes informatiques se gérer avec des tableaux Excel, là où elles auraient agoni leurs clients pour une pratique aussi approximative. Mais voilà, les informaticiens connaissent le pouvoir de contrôle d'un système d'information intégré et fiabilisé, ils n'en veulent pas pour eux-mêmes. L'influence de la fonction peut agir de diverses façons ! Elle sous-tend les choix de stratégies de résistance.

La position de leadership : la position de l'entreprise sur son marché engendre des particularités comportementales. Dominantes, pour celles qui sont leaders historiques sur leur marché. Hautaines, pour les intouchables, qui le jour où elles sont en danger ne disposent pas des ressources *ad hoc* à la gestion de la situation. Suiveuses, pour d'autres qui ne savent commercialiser un nouveau produit qu'après leurs concurrentes. Changer ses caractéristiques demande d'affronter des résistances de l'homéostasie.

L'organisation : voyez comme la presse a du mal à changer son *business model*. Organisés autour de la production d'un support papier payant, de nombreux journaux ont été concurrencés par de nouveaux arrivants gratuits. Ils ont aussi, pour certains, loupé le virage Internet. L'information a changé de mode de commercialisation – multiplication des médias, création de médias gratuits. Les bouleversements de la distribution et des *business models* restructurent totalement cette profession. De nombreux journalistes résistent, et leurs journaux avec. Avant d'inventer de nouvelles solutions, ils tentent de préserver les anciennes !

Les quatre modalités d'action

La gouvernance de l'entreprise

Les problématiques des dirigeants ont été abordées au début de ce chapitre, mais elles ne sont pas les seules façons de résister au changement pour la tête de l'entreprise. Une méthode efficace, pour permettre à l'entreprise de ne pas changer, consiste à instaurer un lien de mauvaise

qualité entre le corps et la tête. Le partage de la vision et la déclinaison des objectifs sont les fondamentaux de l'animation du changement d'une entreprise.

Les récriminations au sujet des collaborateurs pas assez souples et pas assez disponibles, des méthodes pas assez agiles, des compétences pas assez évolutives sont l'expression de managers eux-mêmes pas assez souples et disponibles, ne disposant pas de méthodes assez agiles et ayant des compétences insuffisamment renouvelées... Souvent mauvais communicants, ils laissent les équipes dans un certain niveau d'ignorance de leurs stratégies.

Les « avantages » sont alors de deux natures. Par effet Pygmalion, il arrive ce qui est prévu. Pour assouvir son besoin de domination et de contrôle du pouvoir, seule la tête a une vision, le corps fait ce qu'il peut. Les tentatives des dirigeants, afin de contrôler la situation à tout prix, rigidifient les relations, privent les acteurs d'autorisation et limitent la marge de manœuvre des protagonistes qui deviennent dépendants au lieu de développer de l'interdépendance. Les déficits managériaux récurrents sont le reflet de résistances inconscientes d'un équilibre homéostatique où la relation de pouvoir structure le modèle de société.

La dualité entre procédures dures et procédures molles

Les dirigeants persistent à faire comme si ces deux univers n'étaient pas intégrés l'un à l'autre. Une sorte de déni des besoins humains est sous-jacent dans les décisions techniques et organisationnelles. Comme s'il suffisait d'exposer une décision pour qu'elle soit appliquée. Bien sûr, des propos sont tenus sur l'importance de l'humain, mais beaucoup de dirigeants espèrent que leurs collaborateurs vont s'adapter sans qu'ils aient à investir. On persiste à différencier les formations techniques et les formations comportementales. Comme si le cerveau gauche, celui des connaissances, ne travaillait pas simultanément avec le cerveau droit, celui des relations. Les intervenants extérieurs sont spécialisés sur l'un ou l'autre des domaines, renforçant ainsi ce clivage.

Les dirigeants savent – au prix d'efforts importants – comment transformer leurs procédures dures. Ils connaissent les tensions et les chemins éprouvants de la rénovation des processus. Ils savent que les retours sur investissement ne sont pas toujours au rendez-vous. Tous les changements de procédures dures sont les lieux privilégiés pour l'expression des

résistances au changement humain. Mais ils sont aussi les premiers prétextes des dirigeants pour excuser le non-changement. Ils leur servent à tenter de changer l'entreprise et à justifier de l'impossibilité de la changer. C'est parce que les hommes ne savent pas transformer assez vite les processus, les outils et les systèmes d'information que l'entreprise ne peut pas changer assez vite...

À l'autre extrême, les procédures molles n'intéressent que depuis peu. L'image des entreprises auprès de leurs salariés en pâtit, et la motivation avec. La satisfaction des collaborateurs est un sujet maltraité dans la plupart des entreprises. Voici les résultats d'une enquête menée en 2005, extraits de l'ouvrage *Le Capitalisme d'héritiers* de Thomas Philippon¹ : « 92 % des salariés pensent que les entreprises sont surtout attentives aux intérêts de leurs dirigeants, 82 % à la satisfaction de leurs actionnaires, et 18 % seulement pensent que les entreprises font attention à la satisfaction de leurs employés.² » La France se distingue nettement par l'insatisfaction des employés au travail et par la mauvaise opinion qu'employés et dirigeants ont les uns des autres. La confiance est un des éléments clés pour l'ouverture au changement. L'insatisfaction est utile au changement quand les gens se sentent impliqués et responsables. C'est seulement à cette condition qu'ils deviennent actifs. Quand les collaborateurs ne se sentent pas concernés, ou se sentent impuissants, leurs insatisfactions produisent de la défiance et un surcroît de résistance.

Le manque de perspective des acteurs sur le terrain

Dans sa façon de ne pas mobiliser le management de terrain sur les enjeux stratégiques et de ne pas relier leurs actions aux résultats, l'entreprise continue à résister au changement. Le management de proximité, au prétexte de la pression et de la gestion du temps, exerce un type de management où il n'y a pas de place pour la mise en perspective de l'action et l'expression des initiatives.

Le manque de respiration, généré par les besoins de productivité, détruit des ressources d'intelligence. Le cerveau de beaucoup d'acteurs sur le terrain est mal oxygéné. Un manque de vision des besoins d'évolution des compétences et des modalités d'évaluation prive les acteurs du dispositif

1. Thomas Philippon, *Le Capitalisme d'héritiers : la crise française du travail*, op. cit.

2. TNS Sofres, « Influence : travail et entreprises », 2005.

d'informations essentielles à l'amélioration de leur performance. J'ai pu observer l'effet bénéfique de démarches de GPEC¹. Menées dans un esprit participatif, elles permettent aux personnels de mieux comprendre le lien entre les activités et leurs compétences. En donnant des éléments de compréhension et en amenant les personnes dans un processus d'appropriation et d'évaluation, elles donnent de l'ouverture et des perspectives aux acteurs du terrain. Les rémunérations, qui doivent être justes sans être irréalistes, sont aussi un des éléments déterminants de la satisfaction des personnels. La clarification des compétences apporte, là aussi, du recul et facilite l'impartialité.

Le rôle des intervenants externes dans la résistance au changement

Les conseils et les coachs, par leur capacité à articuler les procédures dures et les procédures molles, ont des rôles clés pour l'évolution des processus et de la culture de l'entreprise. Leurs interventions ont toujours comme visée, directe ou indirecte, une augmentation de la compétence de l'entreprise. Aujourd'hui chacun d'eux, intervenant avec ses compétences spécifiques, tente d'entraîner l'entreprise dans un nouvel équilibre homéostatique. Ils aident à construire une nouvelle représentation/fiction de l'entreprise au sein de son écosystème. Pourtant chacun agit en fonction de son propre univers mental et de ses propres croyances, renforçant la dualité entre procédures dures et procédures molles.

Les conseils, experts en procédures dures

Les conseils² sont, avant tout, sollicités pour mettre le système sous pression. Évaluer les pratiques et les stratégies pour en proposer d'autres est leur fond de commerce. Ils aident les dirigeants à mettre le système en mouvement, en remettant en cause les apprentissages du passé, en apportant d'autres méthodes, et en imposant au système de les appliquer (ou en tentant d'amener le système à les adopter).

Les consultants en organisation privilégient l'apport d'instructions à une pédagogie par essais/erreurs. Ce procédé présenterait l'avantage d'aller vite, s'il n'était pas associé à un désavantage lié à l'appropriation. En

1. GPEC : gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences.

2. Nous englobons ici les conseils en stratégie, en management, en qualité, en systèmes d'information.

effet, seule la personne concernée peut décider de désapprendre ou pas une stratégie. Suivre des instructions, pour une personne adulte, consiste d'abord à les accepter. Les conseils, souvent soumis à des injonctions d'efficacité et de rapidité de la part de leurs clients et jugés sur des livrables formels, vont mettre beaucoup de pression sur les managers et les collaborateurs.

En exerçant cette pression, ils vont stimuler des émotions de rébellion, des sentiments de dévalorisation et des processus défensifs. Ils ressentent et génèrent du stress. Pour se qualifier, ils disqualifient les autres. Bref, ils produisent de la crise de mauvaise qualité du point de vue du changement. Avec un peu de chance, cette crise va permettre, grâce à des mécanismes de survie, de rendre créatives un certain nombre de personnes. Ou bien, de guerre lasse, et parce qu'ils n'ont pas trop le choix, les managers vont accepter le changement – à l'usure. Leur processus de deuil se sera effectué dans la brutalité, en produisant beaucoup de stress. Il aura laissé des traces affectives et des collaborateurs désabusés.

Mes propos sont caricaturaux ! Les intentions des consultants sont bonnes, ce sont leurs méthodes qui ne sont pas toujours adaptées aux besoins humains. Leurs connaissances en intelligence humaine sont beaucoup trop superficielles. Mises à part quelques exceptions, ils n'ont pas les ressources adaptées pour faciliter les évolutions culturelles. Les conseils, en sous-estimant l'importance des processus cognitifs humains, prennent le risque de rigidifier la dynamique du système et de générer des souffrances évitables.

Les coachs, experts en procédures molles

Les coachs¹ sont sollicités, soit pour réparer les dégâts de certaines crises, soit pour permettre la montée en compétences d'une personne ou d'une équipe. Les coachs d'organisation sont sollicités afin d'organiser des crises pour l'évolution culturelle des acteurs de l'entreprise. Les modes d'apprentissage qu'ils privilégient sont le processus essais/erreurs et l'imitation. Grands utilisateurs des neurones miroirs, ils modélisent un comportement vertueux en matière de relations humaines et montrent comment vivre les émotions en situation de conflits – de contradictions. Ils initient à la

1. Nous englobons ici les coachs, les sociologues, les spécialistes de la communication interpersonnelle et les formateurs aux aspects comportementaux.

véritable négociation, où chacun peut trouver un avantage mais également accepter une perte.

Les coachs sont, la plupart du temps, incapables de juger de la pertinence organisationnelle des options de leurs clients. Cela est particulièrement gênant quand l'accompagnement est directement lié à la performance stratégique et organisationnelle de l'entreprise. Ils sont mal à l'aise avec les contenus dits « techniques » produits par leurs clients. Ils sous-estiment l'importance des procédures dures, qu'ils connaissent mal. Ils sont de piètres stratèges par manque d'une vision globale de l'entreprise face à son marché et ses enjeux technologiques. Les coachs peuvent produire de l'espoir suivi de désillusions quand ils sous-estiment les incompétences des acteurs du système. Leur méconnaissance de l'importance des procédures dures peut les amener à inciter leurs clients à bâtir sur le sable...

Les intervenants externes, conseils et coachs, renforcent la dualité entre procédures dures et procédures molles. Conseil et coach, chacun dans son monde, avec leur façon particulière de voir l'entreprise, apportent leurs compétences spécifiques. Chacun, à partir de son propre référentiel et de ses propres résistances, contribue en même temps à la transformation des représentations de ses clients et à la confirmation des siennes.

Le besoin d'harmonie dans les transformations

Sans un travail en harmonie sur les axes vision procédures dures/procédures molles, les transformations sur le terrain sont laborieuses, coûteuses et incertaines. Un organisme gardera toujours un système de défense, les résistances au changement ne sont pas totalement évitables. En gardant des systèmes « boiteux », sans une harmonie profonde entre les règles du jeu et les valeurs, entre les procédures dures et les procédures molles, l'entreprise organise ses propres résistances. Elle sous-estime l'importance des besoins humains en matière de cohérence. La bataille sur le marché est rude, les challenges nombreux. Dans ce contexte, plus d'attention aux réalités humaines serait bienvenue. C'est comme si, depuis de nombreuses années, les entreprises résistaient au changement en faisant fi des besoins de ceux par qui elles existent. Par qui, et non pour qui elles existent ; pas de confusion ni de naïveté, les entreprises sont les instruments de ceux à qui elles rapportent de l'argent et non de ceux qui y travaillent. Pourtant, nous savons que la créativité des entreprises repose sur ceux qui y travaillent.

La crise vécue comme un drame plutôt que comme une opportunité

La crise est une ressource. Pour changer de niveau d'homéostasie, une crise est nécessaire. Destabiliser l'équilibre homéostatique afin de l'amener dans une autre structure d'équilibre implique une perturbation de cet équilibre. En fait, cette transformation dépend, la plupart du temps, d'une succession de crises. La complexité du système et l'interpénétration des procédures dures et des procédures molles rendent le changement d'équilibre de l'homéostasie impossible à opérer en un seul passage !

Qu'est-ce qu'une crise ?

Une crise n'est pas un drame. Ce mot, principalement utilisé dans son acception négative, n'est ni négatif ni positif. La crise, nous dit le dictionnaire, est un moment où se produit un changement subit marqué en bien ou en mal. De la même manière qu'un projet met le système en tension avec, pour objectif, la mise en place d'un nouveau modèle de management, la crise est une tentative du système pour opérer un changement en réponse à une sollicitation de l'environnement. Le contexte, avec sa nouvelle donne, a un rôle structurant pour la production de tensions dans l'entreprise et cela produit des crises.

La dramatisation des crises

Les grandes difficultés de la gestion de crise proviennent du fait que les acteurs cherchent des coupables et ignorent la problématique psychologique des personnes sous stress. Cette problématique interfère en écho et amène à la dramatisation. Ce phénomène renforce la souffrance individuelle, augmentant ainsi le niveau de stress, les réactions de mauvais aloi, les peurs et les fantasmes. C'est une façon tout à fait efficace de provoquer l'escalade dans le conflit et de capitaliser dans les rancœurs plutôt que de chercher des solutions au niveau logique au-dessus ou dans la régulation relationnelle. Les crises non résolues sont le lieu de la confirmation de croyances, l'être humain (et ses mécanismes cérébraux) les utilise pour confirmer ce qu'il sait déjà. La personne, sous stress, répète une expérience affective déjà vécue. Elle confirme son rôle au sein de sa propre fiction.

L'évitement des crises

Ce qui fait peur dans les crises, ce sont les émotions qui les déclenchent ou qui en résultent. La plupart des managers cherchent à les éviter parce qu'elles sont socialement incorrectes. Méconnaissant l'utilité de ces émotions, Ils en ont peur. Ils tentent de mettre les crises sous contrôle au lieu d'en tirer profit. Ils prennent les résistances pour argent comptant. Voir au-delà de ce qui s'exprime, en cherchant ce que cela veut dire par rapport à l'équilibre actuel du système, est une attitude rare. Ne pas avoir peur du désordre et des résistances produites par les changements homéostatiques est une compétence clé de notre époque.

L'évitement des crises n'est pas une stratégie efficace. Il est plus productif de chercher des solutions à un problème en affrontant les divergences d'opinions. Les stratégies d'évitement sont coûteuses en stress et en perte de temps. Tous les acteurs savent qu'il y a un problème et qu'il faudra bien finir par trouver une solution. Une crise, par les questions qu'elle pose, ouvre de nouvelles possibilités, permet de percevoir une autre réalité.

Subir la crise ou l'organiser

Le système génère une crise quand il a besoin de changer d'homéostasie pour s'adapter, en réaction, à l'environnement et que ce besoin n'a pas été anticipé. Une résistance au changement consiste à attendre que le système se transforme seul. Organiser les crises de l'homéostasie est de la responsabilité des dirigeants et des managers. Une entreprise trop passive va subir des crises.

Résoudre une crise à l'intérieur d'une organisation, c'est, bien souvent, introduire un changement structurant dans les relations entre les acteurs et leurs représentations de la situation. Mais ne nous y trompons pas, il peut arriver aussi que, croyant résoudre la crise, nous ayons fait « plus de la même chose ». Nous le saurons très vite, car si la crise n'a pas été résolue, elle se reproduira.

Des réactions archaïques qui nous dépassent

Changement et résistance vont de pair. Cet axiome de l'approche systémique est conforté par les neurosciences. Ces phénomènes de résistance sont déroutants car ils se heurtent à la culture occidentale qui prône la volonté et la raison comme des vertus naturellement accessibles. Cette

croissance collective, profondément inscrite dans notre culture, devra être désapprise pour pouvoir prendre en compte la réalité psychique des processus mentaux. Que ce soit par de mystérieux mécanismes amenant chacun à ne voir, à n'entendre, à ne sentir que ce qui est déjà inscrit en lui, que ce soit par des évitements motivés par des émotions résultant du passé, nous sommes structurellement incapables de percevoir autre chose que le fruit de notre propre univers mental. L'ouverture de nouveaux réseaux neuronaux nécessite un travail que les psychiatres, les psychothérapeutes connaissent bien. L'entreprise, au travers de ses pratiques managériales, peut et doit trouver les leviers qui permettent la transformation plus rapide des capacités cognitives individuelles et collectives pour pouvoir disposer d'une culture faite pour le changement. Apprendre à considérer les résistances comme une donnée incontournable est un travail que beaucoup de dirigeants ont initié. Les résistances sont aussi des appuis pour le changement, car elles produisent des perturbations et des crises qui justifient d'un traitement. Les transformations de l'équilibre de l'homéostasie d'un système humain sont à ce prix.

Un système humain, pour assurer sa survie, se protège de la réalité. Nous disposons de mécanismes de défense qui ont eu un rôle protecteur au cours de l'évolution. Le cerveau réinterprète la réalité afin de la mettre en phase avec la fiction élaborée au sein du mental de chacun. La part d'interprétation peut être infime, mais elle est structurellement inévitable.

Les manifestations des résistances dans les entreprises sont diverses. Pour les dirigeants et les managers, un manque de vision politique des enjeux consiste à ne pas voir les désapprentissages et les apprentissages stratégiques à opérer. Les déficits de compétences amènent à des relations inopportunes comme la recherche de protection et la désignation de bouc émissaire. Ils sont producteurs de stress et de souffrance au travail.

Les modes de collaboration des équipes dépendent, d'une part, des autorisations données par l'autorité et, d'autre part, de l'autonomie des managers et des collaborateurs. Quand les gens ne disposent pas des ressources psychiques pour affronter les prises de risques qu'ils ont à prendre, ils résistent.

L'organisation, en tant que système, produit ses propres résistances. Des pratiques historiques peuvent ne plus être perçues par les acteurs. La fonction et la position ont aussi une influence souterraine sur les croyances collectives. Un changement de *business model* génère de fortes résistances des acteurs par les deuils qu'ils ont à opérer.

La dualité entre procédures dures et procédures molles permet de persister dans la croyance que l'humain et la technique ne sont pas interdépendants.

Traiter l'un et l'autre de façon non coordonnée est une manière performante de résister. Les intervenants externes, conseils et coachs, renforcent cette dualité.

L'homéostasie, pour changer de niveau d'équilibre, a besoin de passer par un déséquilibre, donc par une crise. Les acteurs vivant la crise comme une menace et non comme une opportunité mettent leurs systèmes émotionnels sous pression et renforcent ainsi leurs résistances au changement.

PARTIE III

Manager la transformation en organisant les crises

Le pouvoir de changer

Nous l'avons vu, de nouveaux équilibres démographiques, économiques, écologiques se font jour. Des évolutions technologiques, scientifiques apportent de nouvelles connaissances et stimulent la production d'innovation. Le monde bouge, les managers et les collaborateurs perdent leurs repères, ils sont confrontés à de nouvelles dialectiques. Certains managers s'épuisent à chercher des solutions en se surinvestissant dans des pratiques qui ont manifestement besoin d'être renouvelées. Les dirigeants ont compris que leurs entreprises devaient savoir gérer les perturbations de l'environnement, être capables d'ouverture et d'accueil positif envers le changement, bref que les entreprises ont besoin de se doter de cultures faites pour le changement.

Les neurosciences apportent un soutien pour opérer ces transformations et inventer de nouvelles pratiques managériales. Les confirmations et les mises au point des intuitions et des observations des psychiatres, psychologues, sociologues trouvent, avec les neurosciences, la possibilité de passer d'un discours fondé sur les convictions à un discours fondé sur les preuves. Ces nouvelles connaissances, bien qu'incomplètes, sont suffisantes pour sortir de la naïveté de croyances obsolètes. La démarche scientifique doit permettre de convaincre les dirigeants que les processus cognitifs humains sont inévitables. Ébranler définitivement la croyance selon laquelle raison et volonté sont les facteurs premiers dans les processus de changement est un enjeu pour le changement de nos sociétés. Savoir reconnaître que ces processus de transformation sont liés aux émotions, à l'inhibition de stratégies passées, à la création de nouveaux circuits neuronaux et qu'aucune personne n'échappe à cette contrainte doit aider à devenir plus créatif !

Transformer les équilibres de l'homéostasie

L'entreprise, l'équipe, la personne sont déterminées par leur équilibre homéostatique. Quand une organisation, une équipe, une personne veut modifier la façon dont elle appréhende son environnement, elle doit réorganiser sa perception et son interaction avec cet environnement. Cela demande une reconfiguration interne. Le cerveau se réorganise quand il passe à un nouvel apprentissage logique – ce principe est valable pour tout système humain. Les dirigeants d'entreprise le savent bien quand ils tentent de réorganiser à tout-va.

L'entreprise, au travers de son histoire, de ses outils et de ses valeurs, vit au cœur d'un monde spécifique en interdépendance avec son environnement. Opérer une réorganisation efficace de cet univers fictionnel passe inévitablement par un rééquilibrage de l'axe finalité et de l'axe compétences, c'est-à-dire des axes pilotage *versus* opérations, des procédures dures *versus* procédures molles. Ce sont ces éléments qu'il convient d'amener dans un nouvel équilibre de façon congruente.

Les équipes, au cœur de cet univers spécifique, ont leur propre équilibre homéostatique. Celui-ci est intimement dépendant de celui de l'entreprise. Les modes relationnels et les pratiques récurrentes de l'équipe, ainsi que la personnalité de son dirigeant créent un espace particulier. L'histoire de l'équipe, l'imaginaire de ses équipiers, son domaine d'expertise, ses compétences, ses modes de coopération, ses enjeux structurent ses représentations et sa fiction collective. L'équipe, comme tout organisme vivant, dispose, en quelque sorte, de ses propres « réseaux neuronaux ».

Chaque personne, afin de rester cohérente, crée au sein de son propre mental un monde original en lien avec son univers social. La personne a privilégié des formes mentales et des réactions émotionnelles au cours de son interaction avec l'environnement. Celles-ci sont le fruit de son histoire génétique, familiale, sociale. Son éducation, ses expériences émotionnelles, ses apprentissages en ont déterminé les spécificités. Elles sont installées au sein de sa complexité neurologique personnelle.

Pour transformer ces « mondes spécifiques », il est nécessaire d'inhiber des modes réactionnels venus du passé. Ceux qui ont été performants sont particulièrement difficiles à abandonner. Pour apprendre, il faut aussi désapprendre les stratégies passées. Les stratégies cognitives sont en compétition au sein de notre mental, nous inhibons celles que nous

évaluons comme non pertinentes. Pour acquérir de nouvelles connaissances, la mémoire à long terme nécessite de nouvelles ramifications synaptiques qui produisent des changements anatomiques dans le cerveau.

Pour opérer ces transformations, les émotions ont une influence déterminante. Car raison et émotions sont liées. Notre mémoire a été fondée, en grande partie, sur nos émotions. Des processus émotionnels sont à traverser, des deuils sont à faire. Mais le système passé, les représentations passées résistent. Devant un contexte qui lui demande de se transformer, le système humain, qu'il soit macrosocial, méso-social, microsocial ou micro-individuel, tente de garder sa cohérence. Les évolutions se font par étapes et au travers de crises. L'enjeu pour la transformation des entreprises consiste à faire évoluer simultanément ces « mondes spécifiques » que sont la culture de l'entreprise, les modalités de coopération des équipes et les représentations individuelles.

Le cerveau humain, un système fondé sur la communication et l'auto-organisation

Le cerveau humain nous offre le spectacle d'un champion de la communication et de l'auto-organisation. Jean-Pierre Changeux¹ qualifie le cerveau de l'homme d'objet physique le plus complexe du monde vivant. Il donne, dans son ouvrage *Du vrai, du beau, du bien : une nouvelle approche neuronale*², des éclairages sur la sophistication des circuits neuronaux. La façon dont notre cerveau reconstruit, par exemple, les images au travers de la synchronisation de différentes zones pour nous permettre de voir est un modèle de synchronisation. « Chez le macaque, selon Van Essen, jusqu'à 32 aires cérébrales seraient reliées entre elles par 305 types de connexions en réseau réciproque avec un important parallélisme et au moins 10 niveaux hiérarchiques.³ » Les circuits du langage sont tout aussi extraordinaires. Sans entrer dans des détails qui n'apporteraient rien à mon propos, je ne résiste pas au plaisir d'offrir au lecteur ce magnifique schéma de la sollicitation cérébrale du langage.

1. Jean-Pierre Changeux est professeur honoraire au Collège de France et à l'Institut Pasteur, membre de l'Académie des sciences. Outre *L'Homme neuronal*, il a publié notamment *Raison et plaisir* et *L'Homme de vérité*. Il est également l'auteur, avec Alain Connes, de *Matière à penser* et, avec Paul Ricœur, de *Ce qui nous fait penser : la nature et la règle*.
2. Jean-Pierre Changeux, *Du vrai, du beau, du bien : une nouvelle approche neuronale*, Odile Jacob, 2008.
3. *Ibid.*

*que d'autres voies, ils ont pu observer que la rétine se projette désormais sur le corps genouillé moyen des voies auditives.*¹ » Jean-Pierre Changeux souligne la réorganisation que le cerveau de cet animal a effectuée. En quelques semaines les axones visuels se sont redéployés, ils se terminent sur la zone du cerveau traditionnellement dédiée à l'audition. Les expérimentateurs ont observé une réorganisation des fonctions du cerveau afin de pallier un manque et de permettre à l'animal de voir.

J'ai déjà évoqué les capacités du cerveau à se réorganiser dans le chapitre « Désapprendre pour apprendre ». Cette faculté naturelle est mal connue. Pour ma part, je reconnais que cette découverte m'a interpellée. Les croyances inscrites dans la culture occidentale sont en train d'évoluer. Nous découvrons des fonctions naturelles qui sont, jusqu'à présent, sous-utilisées. Les neurosciences signalent des compétences humaines qui restent à développer et qui sont inscrites en nous. Aujourd'hui, des compétences de communication et d'auto-organisation commencent à être reconnues dans la société, mais sont encore l'apanage d'actions relativement marginales. Quand des Parisiens, tous habillés en blanc, se retrouvent sur le Champ-de-Mars pour pique-niquer, ils s'auto-organisent. Internet est le principal outil support de ce développement. Les capacités à communiquer et à s'auto-organiser afin de remplir des fonctions collectives sont une nouvelle ressource dont l'utilisation explicite est en train d'émerger. De tout temps, les êtres humains ont été capables de s'auto-organiser, mais cette compétence est sous-utilisée par l'entreprise.

Un peu d'imagination et de vision prospective !

Dans cette époque de mutation, Edgar Morin et les membres de l'Association pour la pensée complexe (APC) parlent de métamorphose. L'imagination est, plus que jamais, au cœur de l'avenir de nos représentations. Les technologies, par l'externalisation de certaines de nos fonctions cognitives, comme le souligne Michel Serres, nous invitent à développer de nouvelles compétences et une nouvelle intelligence. Nous avons à inventer de nouveaux modèles sociaux où innovation et contrôle cohabitent au sein d'appartenances multiples. Chacun est invité à vivre le changement et à s'adapter en « intelligence de situation », tout en préservant son intégrité au travers de son identité particulière dans le respect du collectif. Ces

1. *Ibid.*

évolutions auront à s'effectuer aux différentes échelles sociales. Mais point d'utopie, regardons les faits et les tendances en mouvement, avant d'envisager, plus prosaïquement, des évolutions de pratiques managériales.

Les faits marquants de notre époque s'expriment au travers d'innovations technologiques qui symbolisent et montrent les nouveaux modes d'échanges. Les évolutions d'utilisation des énergies renouvelables et le développement durable déclenchent de nouveaux comportements et une nouvelle sensibilité au respect de la vie sur terre. De plus en plus de contributeurs collaborent gracieusement à des constructions collectives, Linux en est un des exemples. Les réseaux sociaux qui apparaissent et se développent de façon incroyable donnent à voir un foisonnement d'échanges et de communications qui impressionne et laisse incrédules nos grands-parents, quand ils sont encore de ce monde !

Le brassage des cultures invite à accepter les différences. Les enfants – dès la naissance – entendent plusieurs langues. Les voyages au cours des études, les vacances à l'étranger, les collaborations dans les entreprises internationales, tout comme les phénomènes d'émigration, sont en train de produire une population métissée qui donne naissance à des enfants multiculturels. Ils sont Chinois et Français, Américains et Italiens, Hollandais, Anglais et Français... Les États-Unis ont élu Barack Obama : YES WE CAN !

Parmi les tendances qui se développent, une nouvelle pratique m'a particulièrement intéressée. Cette pratique, issue de la collaboration du monde des nouvelles technologies, est appelée la « coopétition ». Elle a d'abord été initiée par des entreprises à la pointe de l'innovation. La conscience de l'interdépendance au plus haut niveau des échelles sociales donne du sens à ce mode de collaboration. Il devient incontournable dans notre monde en mutation.

Une nouvelle façon de concevoir la coopération : la coopétition

La coopétition est apparue dans les années 1995-2000¹. Il s'agissait de faire travailler ensemble des entreprises concurrentes afin de développer une nouvelle offre. Cette mutualisation des compétences est fondée sur le

1. Nalebuff et Brandenburger, 1996.

fait que, seule, aucune des entreprises ne serait capable de réussir aussi vite, ou aussi bien, le produit cible. Soit parce que le développement serait trop long ou trop coûteux pour chaque entreprise, soit parce que leurs compétences sont complémentaires et que l'une et l'autre détiennent des expertises qui rendront l'offre innovante et attractive. Ce mode de coopération, d'abord expérimenté dans les grandes firmes, commence à trouver des développements au sein de PME. Les finalités en sont l'innovation, la mutualisation des moyens, la rapidité. Les entreprises sont motivées par des enjeux stratégiques sur des secteurs concurrentiels fortement innovants.

Aujourd'hui, des projets de partenariat impactant de façon transversale les fonctions des entreprises sont de plus en plus fréquents. J'accompagne les équipes d'une entreprise qui développe de nombreux partenariats simultanément. Le nombre d'interlocuteurs et de personnes décisionnelles s'accroît considérablement. Les managers passent de la gestion de relations hiérarchiques relativement simples, où les décideurs font partie de la même équipe de direction, à la gestion de décideurs en réseau avec des enjeux plus complexes à appréhender.

Collaborer avec ses concurrents

La difficulté de ce mode de coopération vient du fait que les entreprises restent en concurrence sur leurs autres secteurs. Elles peuvent même commercialiser des produits concurrents qui proviennent de leur collaboration. Ce type de dispositif n'est pas trop compliqué à organiser dans une multinationale car la taille de l'entreprise permet de dédier une équipe, ou une filiale, à un projet de partenariat spécifique. Ce détachement permet de faire l'économie de la tension émotionnelle que les personnes ont à gérer dans cette situation : collaborer avec ses propres concurrents.

Certains professionnels ont appris à gérer les tensions inhérentes à ce type de coopération. Les architectes, par exemple, ont intégré la coopération au sein d'eux-mêmes : artistes, ingénieurs, bâtisseurs, ils sont capables de concilier les valeurs et les besoins de chacun de ces métiers. L'artiste et l'ingénieur peuvent être en désaccord, l'un privilégiant l'aspect esthétique et convivial, l'autre la sécurité et la fiabilité. Non seulement ils cherchent des voies de conciliation pour leurs propres décisions mais ils sont, bien évidemment, obligés de négocier avec d'autres acteurs.

Quand Paul Andreu¹ gagne l'appel d'offres de l'Opéra de Pékin, il est amené, avec l'équipe qu'il réunit pour cela, à travailler avec des maîtres d'ouvrage chinois, mais aussi avec des entreprises d'autres nationalités. Ils devront réussir ensemble, tenir les délais et la qualité de l'ouvrage dans une interdépendance inévitable. Ils auront à dépasser leur vision du monde, à accepter de remettre en cause certaines croyances, de faire le deuil de leur autorité absolue pour entrer dans une négociation intégrant la concurrence des besoins techniques et culturels. Chacun doit faire un bout du chemin en se focalisant sur la finalité de l'œuvre. Demain, Paul Andreu et son équipe seront à Abou Dabi, à Berlin ou à Tokyo... pour vivre une nouvelle expérience avec d'autres entreprises.

Un mode de coopération qui va se développer

Dans le domaine des PME, beaucoup de dirigeants cherchent à bâtir des partenariats afin de maintenir leur existence et d'être capables de faire évoluer leurs produits. Certains doivent transformer leur modèle économique en intégrant de plus en plus de services à leur savoir-faire. Toutes ces entreprises ont à désapprendre les pratiques de collaboration exclusive et à apprendre à travailler dans des projets de coopération, ce qui est un véritable défi pour leurs dirigeants. Ils savent établir une relation de confiance avec la sous-traitance, mais un contrat à 50/50 avec un tiers est une autre affaire... émotionnellement. Alors, quand il s'agit d'un projet à trois, le risque de jeux de pouvoir devient très important. Accepter que l'entreprise avec qui on monte un projet reste un concurrent potentiel ou actif est une affaire délicate.

Un nouveau mot, pour quoi faire ?

Un nouveau mot permet d'éveiller l'intelligence à un nouveau concept. Il permet de solliciter le cerveau droit² car, que l'on soit créatif ou pas, il crée une nouvelle sollicitation du cerveau. Il éveille à une nouvelle vigilance et déclenche un processus de construction d'une nouvelle représentation.

Enfin, un nouveau mot a un nouveau sens – ou tout du moins un sens plus affirmé. Les partenariats avec des concurrents ont existé dans le

1. Paul Andreu, *L'Opéra de Pékin : le roman d'un chantier*, Éditions du Chêne, 2007.

2. Comme évoqué dans le chapitre « Utiliser les émotions », le cerveau droit est sollicité par les nouveaux concepts.

passé, mais de façon exceptionnelle. Ce qui est nouveau, c'est qu'être concurrent et partenaire devient normal ! Nous avons pris conscience que nous pouvions être concurrents et solidaires, partenaires pour des contrats innovants et concurrents économiquement.

La coopération doit amener les acteurs à savoir communiquer et à s'auto-organiser en prenant en compte les spécificités et les contraintes individuelles et collectives. Cette nouvelle pratique accepte, de fait, la concurrence des personnes et des stratégies cognitives, tout en donnant les moyens de stimuler des réponses plus innovantes que celles produites dans une concurrence qui ne dit pas son nom. Sortir d'un discours fallacieux qui nie la rivalité entre les personnes devrait permettre d'en désapprendre les mécanismes bloquants. Ceux-ci, accrochés à des processus émotionnels cachés, gardent aujourd'hui tout leur pouvoir.

La coopération au sein d'une même entreprise

Le développement de la transversalité a été l'un des chantiers les plus mobilisateurs à l'intérieur des entreprises durant les deux dernières décennies. Que ce soit lors de démarches de réorganisation des processus, de projets de refonte des systèmes d'information ou de démarches qualité, l'entreprise est devenue transversale. Voir le fonctionnement de l'entreprise comme un continuum où les tâches sont reliées peut être considéré comme un acquis. Les pratiques ne sont pas toujours fluides, mais les entreprises disposent de mécanismes transversaux aussi bien pour leurs projets que pour les fonctions récurrentes. Les managers et les collaborateurs ne peuvent plus ignorer l'importance de la coordination et de l'enchaînement des responsabilités.

Les méthodes de conduite de projet, fondées sur la structuration des responsabilités, selon le modèle maître d'ouvrage/maître d'œuvre, ont permis de professionnaliser la conduite des projets. Ce mode de coopération a facilité la montée en compétences d'acteurs à une époque où la pratique du mode projet était naissante. Aujourd'hui, elles sont remises en cause. De plus en plus de méthodes dites « agiles » voient le jour, lesquelles sont particulièrement prisées par les jeunes qui y voient un mode d'expression beaucoup plus libre. Le niveau de compétence acquis permet, à présent, d'envisager de nouveaux modes de collaboration. Toutefois, si l'entreprise est vue de façon transverse dans ses tâches de production, les acteurs ont encore du mal à envisager leur interdépendance pour l'exercice du pouvoir.

Conseils et coachs doivent allier leurs savoirs

Quand j'entends les conseils ou les coachs dans la présentation de leurs offres, j'ai un sentiment de déjà-vu, de « toujours plus de la même chose », sans évolution significative de leurs apports. Le coaching est jeune, certes, mais cela fait déjà une quinzaine d'années que les coachs tiennent le même discours. Et de nos jours, quinze ans, c'est long. La plupart des conseils reproduisent les mêmes pratiques en changeant leur vocabulaire. Même si, concernant de nombreuses prestations, leurs offres restent, bien sûr, pertinentes.

J'entends dans les discours des conseils et des coachs deux paradigmes (idéologies) qui s'affrontent. L'un est fondé sur la maîtrise par la voie organisationnelle, et l'autre sur l'épanouissement individuel. Comme si les deux étaient en concurrence. Pourtant, depuis quelque temps, les choses évoluent doucement. Le coaching d'organisation se développe, les conseils semblent s'intéresser de plus en plus aux aspects culturels des entreprises. La transformation des entreprises exige les deux formes d'apports. Un des axes d'innovation pour les conseils et les coachs consiste à sortir de leurs positions de pouvoir historique qui les amènent à sous-estimer la compétence de l'autre.

Les conseils et les coachs ont besoin de travailler en équipes pluridisciplinaires. Leurs savoirs doivent s'allier afin d'apporter à leurs clients ce dont ils ont besoin pour innover. Le travail « chacun dans son coin », comme si émotions et raison n'étaient pas liées, est une pratique obsolète, contre-productive et coûteuse pour les entreprises qu'elle conforte dans leurs clivages où chacun a ses consultants, ses territoires et ses préoccupations. Ces deux approches, conseil et coaching, sont concurrentes et complémentaires. Elles sont coopétitives. Travailler ensemble tout en étant concurrent est un niveau d'intégration de la réalité humaine de portée supérieure. Afin d'aider les entreprises à développer de nouveaux modes de coopération, les conseils et les coachs doivent les expérimenter.

Les réseaux sociaux et les réseaux professionnels

L'ambiance est à l'ouverture et aux échanges de bonnes pratiques. Les professionnels participent à des clubs, ou s'inscrivent dans des réseaux sociaux. Deux phénomènes se renforcent simultanément. Internet permet d'avoir accès à un grand nombre de personnes et d'entreprises. Dans des associations, cercles et clubs de toutes sortes, chacun vient témoigner

de ses expériences et se nourrir des expériences des autres. Nous sommes dans un monde de consommation de l'information où chacun pioche en fonction de ses besoins.

Les consultants, de plus en plus nombreux, travaillent en réseau. Cela leur permet de traiter de nombreux chantiers sans avoir de structure et sans investir dans des recrutements pérennes. Dans un contexte économique incertain, ces modes de coopération sont tout à fait pertinents. Chacun peut intégrer plusieurs réseaux et ouvrir ainsi son potentiel de développement. Ces réseaux permettent donc d'acquérir des savoirs, de créer de nouvelles relations... et de se faire plaisir en racontant ce que l'on fait. Les réseaux sociaux constituent un lieu où il est possible d'aller chercher les signes de reconnaissance qui peuvent manquer dans les entreprises. Ces rencontres donnent aux participants des espaces de respiration, elles sont humainement précieuses dans une période de perte de repères. Les ouvertures qu'elles apportent sont utiles à la stimulation de l'innovation.

Les personnes expérimentent une nouvelle façon d'appartenir. Elles choisissent et constituent leurs réseaux « à leur main », selon leurs préférences et leurs intérêts. Elles développent autonomie et interdépendance dans des contextes où les enjeux sont plus faibles que dans les entreprises. Elles peuvent expérimenter et tester leurs idées auprès d'autres professionnels dans des relations plus paritaires. Les réseaux sont aussi des lieux de prospection pour les consultants, en permettant des prises de contacts avec des prospects potentiels. Ces derniers peuvent ainsi prendre des informations et préévaluer les consultants, sans engagement, en les rencontrant dans ces univers « à la marge ». Les réseaux d'acteurs sont extrêmement utiles pour l'innovation et la promotion des nouvelles pratiques. Leur développement constitue une innovation sociale significative pour l'émergence de nouveaux modes de coopération.

Des accroches émotionnelles à dépasser

Toutefois, les craintes de « se faire piller » restent sous-jacentes, en particulier pour les consultants. L'ambivalence émotionnelle entre se montrer, partager et garder l'exclusivité des ventes est un problème à dépasser. Dans ce monde concurrentiel où les contrats sont difficiles à décrocher, de nombreux consultants hésitent entre partager et protéger leur savoir. Les découvertes des neurosciences peuvent les rassurer, intégrer de nouvelles formes mentales ne se fait pas simplement. S'approprier les idées d'autrui demande du travail.

Instaurer de nouvelles stratégies relationnelles et de nouveaux comportements

Ce tour d'horizon montre que personne n'échappe à de nouveaux enjeux. Les nouveaux modes de coopération se fondent sur de nouvelles stratégies relationnelles et de nouveaux comportements. Chacun, plus solidaire des autres, est, plus que jamais, fortement impliqué dans l'innovation. Nous savons mieux comment fonctionne la transformation des circuits neuro-naux. Il ne nous reste plus qu'à prendre en compte ces connaissances dans les pratiques managériales ! Remplacez les anciennes injonctions par des stratégies ! Organiser les crises qui permettent aux équilibres de l'homéostasie d'évoluer est une compétence à acquérir. Voici tout d'abord six constats en forme d'aide-mémoire.

Six constats en forme d'aide-mémoire

J'utilise ces notions systémiques depuis de nombreuses années. Elles concernent le changement en général, et sont au nombre de six¹. Ce sont des fondamentaux qu'il convient d'avoir en mémoire. Manager la transformation, en stimulant l'intelligence humaine, la capacité à se projeter, à imaginer de nouvelles fictions et à être créateur de valeurs, se fonde sur les principes suivants.

1. Le système prend le pas sur l'individu

Cette notion fait référence à l'équilibre de l'homéostasie et à l'imbrication des échelles sociales. J'ai largement développé ce thème. Son énoncé invite à toujours remonter, au niveau de l'échelle sociale, au-dessus du niveau où s'exprime le problème, afin de prendre la mesure des tensions qui s'y exercent. Il invite à être conscient des marges de manœuvre dont chacun dispose ou pas. Il protège les managers de vaines tentatives visant des objectifs inatteignables.

1. Quatre constats sont issus du travail de Jacques-Antoine Malarewicz. Quant aux deux autres, « le système prend le pas sur l'individu » et « le processus prend le pas sur le contenu », ils proviennent des travaux du regretté Alain Crespelle.

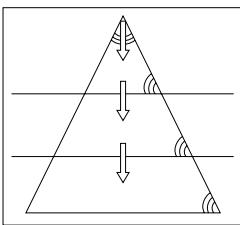
2. Il n'y a pas de changement sans processus émotionnels

Ce sujet a été abordé dans le chapitre « Utiliser les émotions ». Le processus de prise de décision d'une personne suffit, à lui seul, à faire comprendre l'importance des émotions. Chaque fois qu'une personne change ses représentations, elle traverse des processus où pensées et émotions sont liées. Si elle n'en traverse pas, elle ne change pas. Ses pensées restent figées là où elles sont, comme immobiles, sans remise en question.

3. Le changement est à la fois un processus de désapprentissage et d'apprentissage

Le désapprentissage managérial est un besoin souvent inconnu des dirigeants et des conseils. Faire comme s'il suffisait de rajouter une couche au savoir passé pour transformer un bon élève en fin stratège en est le premier quiproquo. Il convient de changer sa façon de réfléchir. Dans l'apprentissage des mathématiques, et pour avoir accès à certaines logiques complexes, de nombreux ingénieurs ont eu à expérimenter l'inhibition de leurs stratégies passées. Passer des mathématiques euclidiennes aux mathématiques modernes a été un défi pour de nombreux élèves et parents d'élèves. Passer du commerce de produits manufacturés au métier de vendeur de conseils est un défi pour des commerciaux plein d'allant. La façon d'appréhender le problème, dans ces situations, exige des critères et des modes de raisonnement différents. Cela n'est pas trivial pour les circuits neuronaux. Changer de pratiques managériales est un challenge tout aussi exigeant.

4. Le changement provient de la tête ou de la marge



Pour changer un système, schématisé traditionnellement sous forme d'un triangle par l'approche systémique, seuls les angles offrent un angle d'attaque. La tête a un rôle déterminant dans l'entreprise. Par analogie avec le corps humain, les décisions de changement viennent du centre de commandement de l'ensemble : la tête. Nous avons vu, avec l'effet Pygmalion, comment la philosophie des dirigeants pouvait être déterminante pour le système. Toute démarche de transformation est en premier lieu un travail qui part de l'ambition des dirigeants et qui nécessite aussi des changements pour eux.

La marge est le point d'entrée des trublions ; de bonnes idées peuvent venir de personnes créatives situées à la base de l'entreprise. Toutefois, rien n'est possible tant qu'un sponsor positionné en haut du système n'a pas repris l'idée à son compte. Si personne n'est là pour reprendre l'idée, elle n'existe pas. C'est comme l'arbre qui tombe dans la forêt ; il ne fait de bruit que si quelqu'un est présent pour réceptionner cette information. Si l'entreprise ne s'est pas dotée de la structure *ad hoc*, elle ne saura vraisemblablement pas récupérer ces idées. Le *middle management* a un rôle clé pour le déploiement de la stratégie et pour sa mise en œuvre opérationnelle, mais il n'a pas le pouvoir de décider de son opportunité. Il peut souffrir d'une mauvaise stratégie, il peut tenter d'en freiner l'exécution, il n'a pas le pouvoir de la changer.

L'amélioration continue se fait à partir du *middle management*, les actions qualité ont avant tout pour objectif de mettre sous contrôle les processus.

Il est possible de considérer que les consultants agissent aussi à la marge, bien que la plupart du temps ils soient mandatés par la tête. Les coachs, quand ils font du coaching individuel de collaborateurs, agissent à la marge de l'entreprise.

5. Le changement et les résistances vont de pair

Ce sujet a été largement traité dans le chapitre « Prendre conscience des résistances ». Ce principe fournit un indicateur significatif : pas de résistance, pas de changement. L'imbrication entre pensées, émotions et souvenirs fait que le changement de représentation interagit au sein d'un univers qui a sa propre structuration. Si tout est facile, c'est que rien ne change, c'est que rien n'est perturbé. Le changement ne peut structurellement pas être facile. L'homéostasie et la complexité rendent cet espoir vain.

6. Le processus relationnel prend le pas sur le contenu

L'intelligence humaine est fondée sur des connaissances acquises et sur la possibilité d'en acquérir de nouvelles. Je rappelle ici les trois types d'acquisition de nouvelles connaissances : par essais/erreurs, par mimétisme, ou à partir de directives venant d'autrui. Dans tous les cas, l'acquisition se fait dans une relation. Ce sont donc les compétences du cerveau droit qui sont à stimuler. Les modalités relationnelles et les processus émotionnels sont premiers dans les perceptions, ils permettent d'ouvrir l'imagination.

Les processus ont aussi la particularité d'être interprétés par les personnes comme ayant plus de sens que les contenus. Quelqu'un vous dit, par exemple, qu'il vous fait confiance sans vous regarder. Le croyez-vous sincère ? Il vous parle de confiance sans la vivre au travers d'un contact visuel. Le processus mis en œuvre (ce qu'il fait) a plus de sens que le contenu (ce qu'il dit). Il dit vous faire confiance et vos sens vous disent qu'il ne vous fait pas confiance ! Vous allez croire vos sentiments et vos neurones miroirs, vous n'allez pas croire vos oreilles !

Dans l'entreprise, les messages cachés ont souvent la primauté sur les messages officiels. Croire les dirigeants exige que leurs actes soient cohérents avec leurs discours. Dans toute transformation managériale, le processus va être déterminant pour l'atteinte des objectifs. C'est au travers de lui que les objectifs prendront sens. La cible est importante mais elle n'a pas de pouvoir en elle-même. C'est le cheminement qui permet les désapprentissage et les apprentissages. Les expériences vécues sur le chemin sont le lieu de la découverte des nouvelles compétences. Le processus a la primauté sur le contenu. Les nouveaux contenus – les nouvelles connaissances – seront le fruit d'un processus.

Pour manager, transformer l'entreprise, le processus relationnel est au cœur du dispositif. La transformation de l'équilibre interne est un processus qui consiste à organiser une crise de cet équilibre. Une stratégie de changement est fondée sur un processus qui vise à conduire une crise « organisée » de l'équilibre de l'homéostasie du système.

Le pouvoir de changer fait partie des compétences humaines. Cette compétence est disponible pour chacun d'entre nous, les neurosciences et l'approche systémique nous aident à savoir comment l'exercer.

Le cerveau humain est un système fondé sur la communication et l'auto-organisation. Afin de profiter pleinement de ce talent, l'être humain a besoin d'être motivé par un objectif qui l'engage vers un futur « meilleur ». Pour être motivé, il a besoin de perspectives, de désirs, mais également de sécurité, la peur entraînant des mécanismes défensifs non productifs pour le changement.

Les transformations écologiques, économiques et technologiques invitent à des dépassements de compétences et à l'invention de nouveaux modes de coopération aux différents niveaux des échelles sociales. La concurrence interne, de même que l'indépendance à tout prix sont à désapprendre. La coopération nous invite à apprendre à coopérer entre concurrents dans l'intérêt commun. Ce nouvel enjeu de la collaboration et de la communication s'exprime aux différents niveaux des échelles sociales.

Afin de conduire ces changements, les managers ont à intégrer, au cœur de leurs représentations, six règles de base du changement : le système prend le pas sur l'individu, il n'y a pas de changement sans processus émotionnels, le changement est à la fois un processus de désapprentissage et d'apprentissage, le changement provient de la tête ou de la marge, changement et résistances vont de pair, le processus relationnel prend le pas sur le contenu.

Organiser la crise

Organiser la crise au sein du système qu'il dirige fait partie des prérogatives du dirigeant. S'il veut que la performance globale de son entreprise réponde à de nouveaux défis, il n'a pas d'autre choix. Il doit déstabiliser son entreprise tout en gardant une stabilité suffisante pour en assurer la survie. S'il veut une autre dynamique pour son entreprise, il doit s'en donner les moyens. Dans une société économique en perpétuel mouvement, celui qui n'imagine pas les évolutions à venir prend le risque d'avoir à affronter les crises en position de faiblesse. Anticiper sur le marché revient à manager une crise volontairement, avec une longueur d'avance, en prévoyant les nouvelles exigences du contexte.

La transformation d'un système complexe passe par une crise

Les concepts du changement appliqués aux individus, aux équipes et à l'organisation sont de même nature, mais la façon de les utiliser est différente. Un déséquilibre des repères collectifs est à organiser ? Il doit être mené dans un cadre sécurisant et avec des objectifs légitimes pour les acteurs. Le cadre sert de structure, les objectifs de boussole afin de traverser une période consacrée à la perte des repères passés.

Une crise, un cadre, un objectif

Le cadre est déterminé par une éthique et des règles du jeu clairement exprimées. Les objectifs donnent du sens à la prise de risques. La déstabilisation est la condition nécessaire à l'inhibition des stratégies passées et

au travail émotionnel. Seule la déstabilisation donne la possibilité de découvrir une nouvelle cohérence pour les représentations et pour les pratiques. Mais déstabiliser ne veut pas dire brutaliser. Il est possible d'organiser des crises sans être violent. Certaines personnes, dans les périodes de transformation, souffrent d'un stress important, d'autres vivent le changement avec plus de facilité. Les évolutions ne correspondent pas forcément au choix des managers et des collaborateurs, mais ce n'est pas ça le problème. Le problème est que ces changements sont inéluctables et qu'il est préférable de les piloter intelligemment, en gardant la maîtrise de la situation, plutôt que de les subir. Maîtriser la situation consiste à piloter l'organisation du processus de changement et non à tenter de contrôler les émotions des autres. Les dirigeants doivent apprendre à se focaliser sur le cadre et les objectifs afin de laisser la place à la prise d'initiative et à l'innovation.

Vivre la crise productrice de changement

Définir et mettre en œuvre une nouvelle stratégie, la décliner au sein des modes de collaboration, et, *in fine*, réorienter l'ensemble du dispositif sont les tâches à opérer. Tout cela est évident. Ce qui l'est moins, c'est de le faire le plus rapidement possible, de la façon la plus économique possible et surtout de façon durable. Organiser une crise visant à une forte évolution de la compétence d'une organisation et être obligé de s'arrêter au milieu du gué est une expérience coûteuse. De nombreuses entreprises en ont fait les frais avec des projets à forte composante « système d'information ».

Trois principes de management

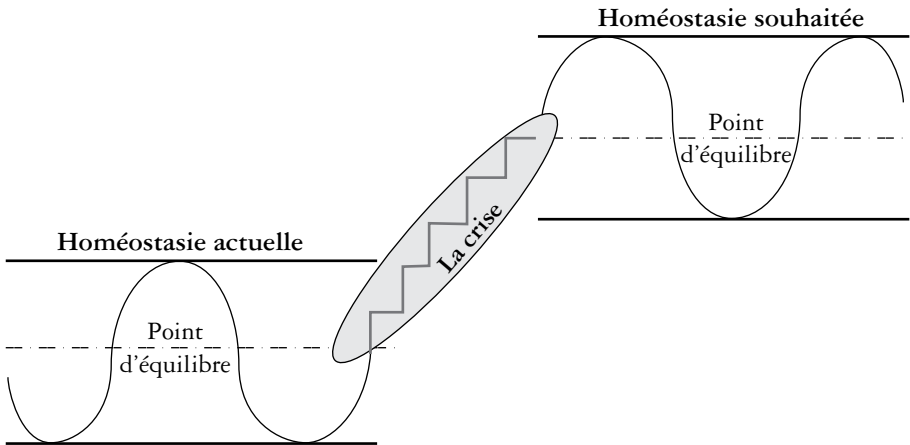
Voici les trois principes à prendre en compte dans l'organisation des crises visant une transformation de l'entreprise.

Passer de la transformation par adaptation naturelle à la transformation par adaptation volontaire (radicale) nécessite une accélération du temps au travers de l'organisation d'une crise managée à cet effet.

« Laisser faire le temps », expression populaire bien connue, est le contraire d'une démarche de transformation. Forcer la nature, pousser le management à innover, c'est mettre le temps sous contrainte. Organiser la mise

sous pression des composants du système permet d'accélérer son évolution. Le temps est une donnée déterminante. Un nouveau produit qui arrive trop tôt ou trop tard a peu de chance de réussir. Le bon moment, par rapport au contexte, correspond à être en avance sur l'environnement, mais pas trop. Ensuite, le rythme, le tempo seront stimulants ou stressants. Le curseur du niveau de pression est à positionner afin de soutenir la réussite. La durée de l'effort, les étapes sont à caler autant que possible sur des rythmes structurés. Il convient de respecter les besoins naturels de respiration, dans un agenda tonique. Comme en musique, la différence entre tonique et toxique est une question de respiration.

Changement de niveau d'homéostasie



Source : Jacques-Antoine Malarewicz.

Cet effort doit être contenu dans un cadre, un projet. Explicite quant au but et à la démarche, il pose une cible en termes de finalité et de durée pour l'atteindre. Les évolutions se font par étapes, elles nécessitent des paliers. Des corrections sont possibles au cours du chemin, mais une visée stratégique a besoin d'une dimension « temps » pour entraîner l'action.

Il n'y a pas de changement rapide possible sans travail sur les croyances et sur les pratiques simultanément.

Les éléments abordés au travers de la description de l'homéostasie de l'entreprise, les modalités nécessaires aux désapprentissages pour les personnes, la façon dont les modes de collaboration et d'autonomie des

personnes sont liés, le fait que les émotions font partie intégrante de l'intelligence humaine, tous ces points convergent vers un fait certain : le changement a besoin de crises qui articulent vision, procédures molles et procédures dures¹. La transformation de l'homéostasie de l'entreprise est aboutie quand ces trois éléments ont été réalignés. Alors seulement, les pratiques opérationnelles sont devenues fondamentalement différentes. Il est toujours possible d'améliorer des pratiques opérationnelles, mais on ne peut les transformer radicalement sans modifier ce qui structure la volonté et le fonctionnement de l'ensemble.

Il convient donc d'exprimer une nouvelle vision, de nouveaux objectifs et de modifier sensiblement les procédures dures et les procédures molles pour les atteindre. Des procédures dures pour maintenir les apprentissages, les canaliser dans la durée, pour ancrer de nouvelles pratiques dans l'opérationnel. Des procédures molles, d'abord destinées à faciliter les désapprentissage, à lever les résistances, à stimuler l'imagination, puis utiles au système pour vivre dans l'harmonie de ses valeurs. Elles sont essentielles pour que le système soit vivant, communicant, en mouvement.

Relier les procédures molles aux procédures dures est important, sinon les valeurs et les comportements vont se déployer malgré la volonté de l'entreprise. Traiter des procédures molles sans lien avec les procédures dures revient à bâtir sur le sable. Les désapprentissage et l'évolution de la mémoire de l'entreprise, pour se transformer, ont besoin, comme le cerveau, de temps, de répétition et d'ancrages concrets. Les procédures dures apportent ces ancres concrets. Le travail qui vise à transformer une culture d'entreprise uniquement avec une attention aux valeurs et aux comportements est insuffisant pour transformer l'équilibre homéostatique. Il risque de décourager les personnes par les espoirs qu'il donne, alors qu'il n'a pas les moyens de rendre le changement durable.

Relier les procédures dures aux procédures molles est important, sinon les nouvelles règles du jeu n'auront pas de sens pour les acteurs. Sans sens, pas de possibilité d'adhésion, de faire sienne la finalité du changement. Quand les porteurs d'une nouvelle pratique normée n'ont pas en eux la finalité, lorsqu'ils n'ont pas adopté les comportements vertueux en harmonie avec les objectifs de la nouvelle procédure dure, ils vont la dévoyer. Inconsciemment ou consciemment, suivant leur niveau

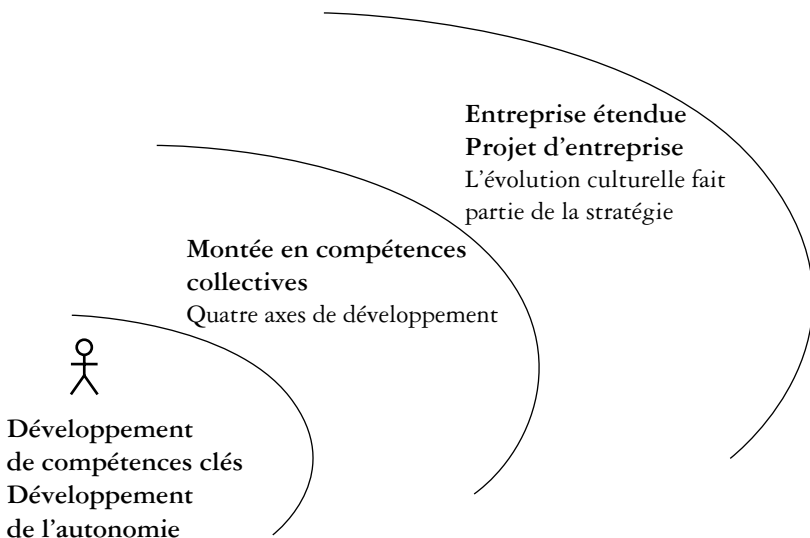
1. Voir schéma dans le chapitre « Appréhender la cohérence dynamique du système ».

de rébellion ou de passivité, leurs stratégies passées vont reprendre le dessus. Ils n'en seront pas responsables, c'est la direction de l'entreprise qui en porte la responsabilité en choisissant de méconnaître les mécanismes de l'intelligence humaine.

Le changement homéostatique (durable) nécessite l'évolution des représentations des dirigeants, des modes de collaboration transverses et de l'interaction avec l'environnement.

Trois niveaux de l'échelle sociale sont à traiter simultanément. Au niveau de l'entreprise, le plan stratégique est décliné en démarche d'évolution culturelle concernant l'ensemble des populations. Au niveau des équipes, la performance collective est alignée sur les objectifs de l'entreprise. Au niveau des managers, les compétences clés à acquérir constituent la condition de leur capacité à participer pleinement à la dynamique de l'ensemble.

La compétence globale est le résultat de la montée en compétences de trois niveaux en interaction



Les processus de désapprentissage du système principal et des sous-systèmes qui en dépendent sont reliés et interactifs. Les cultures faites pour le changement doivent avoir des capacités de transformation souples des

compétences individuelles, des aptitudes à organiser des équipes performantes et agiles, des organisations relativement modulables. Comme la culture du système est structurante pour les individus, c'est bien évidemment au niveau de l'entreprise ou d'une entité que l'origine de la démarche se situe. Prendre la mesure de ce qui doit changer au niveau de l'entreprise est le premier élément de réflexion.

Le projet de l'entreprise vise à déployer une relation différente avec l'environnement. La montée en compétences collectives soutient cette visée par une transformation des modes de collaboration, les individus transforment leurs compétences afin de soutenir la performance du système. Les trois niveaux sont en interaction permanente. La compétence globale est le résultat de cette interaction.

Une entreprise qui n'a pas d'enjeu face à son marché et ses concurrents, et n'a donc pas de raison de se transformer, n'a rien à demander à ses collaborateurs. Bien évidemment cela n'existe plus dans notre monde en perpétuel mouvement. Le lien entre enjeux et efforts donne du sens à l'action. Demander à des personnes de transformer leurs compétences et leurs pratiques sans ce lien revient à critiquer leur travail de façon injustifiée. Les émotions, ainsi stimulées, sont improductives pour le changement.

Quand le changement est délégué au niveau du management intermédiaire, il ne peut prétendre toucher à l'équilibre du système. Les relations de pouvoir entre les dirigeants sont trop déterminantes pour que l'on puisse prétendre à un changement de culture significatif sans les transformer. Les managers intermédiaires doivent participer à l'action mais ne peuvent en être les pilotes.

Le management intermédiaire doit être impliqué le plus en amont possible afin de prendre sa part de leadership. La communication vers le plus grand nombre, menée simultanément (et en fonction des règles du dialogue social dans le cadre des réorganisations), permettra aux personnes de prendre le temps de modifier leurs représentations et de voir les choses venir. Ce qui n'exclut pas d'utiliser des effets de surprise dans des contextes appropriés, la surprise devant être ludique et attractive.

Pour parler de cette action volontaire de la transformation de l'homéostasie, j'aborde maintenant les modes de collaboration de l'équipe de direction et son implication dans la transformation de l'entité qu'elle dirige.

Organiser la crise à la tête

L'équipe de direction vit, au sein d'elle-même, un mode de collaboration qui rayonne dans toute l'entreprise. La transformation de l'homéostasie implique que les membres de l'équipe de direction en partagent le projet. Au-delà du projet officiel, qui peut être facile à exprimer (et encore !), les intérêts des uns et des autres, leurs pouvoirs, la représentation de leur place dans le système vont contribuer à rendre la mobilisation effective difficile. Cette équipe peut être reconfigurée par la volonté des actionnaires. Ceux-ci, quand ils souhaitent opérer un virage stratégique, ne manquent pas d'utiliser le changement à la tête. Le nouveau dirigeant aura besoin de modifier l'équipe de direction. Celle-ci, composée d'anciens et de nouveaux arrivants, aura besoin de construire un nouveau projet. Cette équipe est le premier levier pour la transformation de l'homéostasie de l'entreprise.

Vers un nouvel équilibre du leadership collectif

L'équipe de direction peut augmenter ses marges de manœuvre en modifiant sa cohésion, mais elle est dépendante des prérogatives de son dirigeant. Le leadership collectif que l'équipe peut partager dépend de l'ouverture au changement du dirigeant. L'équipe atteint ce que le dirigeant accepte d'atteindre lui-même.

L'impact du profil du dirigeant

Les dirigeants sont aussi des êtres humains, qui n'échappent pas aux contraintes homéostatiques de leur constitution. Leur vision du monde et la façon dont ils exercent le pouvoir impactent les choix stratégiques et leurs mises en œuvre. Je laisse les choix stratégiques de côté – ce n'est pas mon sujet. Par contre, il me semble important d'examiner le lien entre le profil de personnalité du dirigeant et son style managérial afin de mener des équipes vers la performance. Comme le disait Mao Tsé-Toung : « *Le poisson pourrit par la tête.* » Le dirigeant a le pouvoir sur le système ou le sous-système qu'il dirige. Il n'a pas tout le pouvoir, mais ce qu'il demande et accepte crée un espace de permission et d'interdiction qui influence directement les possibilités de la performance collective. S'il est responsable d'un sous-système – par exemple la DRH ou la DAF¹ –, il

1. DAF : direction des affaires financières.

sera lui-même sous contrainte du niveau du dessus, tout en gardant sa propre marge de manœuvre.

Toutes les décisions qui visent à transformer l'homéostasie de l'organisation sont soumises à son appréciation, soit directement, soit par délégation, ce qui revient symboliquement au même. J'ai entendu un de mes clients – dirigeant – rappeler, lors d'une préparation de séminaire, que l'entreprise n'était pas une démocratie. C'est juste, l'entreprise est un lieu de pouvoir délégué et prendre en compte les réalités psychiques des acteurs ne change pas la nature du pouvoir qui s'exerce.

Les dirigeants, donc, vont rendre possibles ou pas certaines modifications managériales et, en particulier, celles qui touchent à l'exercice du pouvoir. Je vais, pour illustrer ce propos, m'appuyer sur les quatre types de collaboration des équipes.

Dans le cadre de la collaboration laborieuse, le leadership est institutionnel. La priorité est donnée aux grades et au poids institutionnel. La motivation principale est la recherche de stabilité et la préservation des acquis. C'est la relation hiérarchique qui structure les échanges, le pouvoir vient d'en haut. Les initiatives prises par les acteurs sont directement dépendantes de la volonté hiérarchique. Comme la Belle au bois dormant, les entreprises qui en sont encore à ce stade ont besoin d'être réveillées en douceur. Si l'on veut faire l'économie d'un passage trop violent par la concurrence interne, beaucoup d'accompagnement et de communication seront nécessaires.

Le profil du dirigeant : les dirigeants, au travers de leur position et de la distance qu'ils instaurent entre eux et le reste du monde, se protègent. Ils tentent de garder le pouvoir en évitant de se retrouver en situation d'avoir à remettre en cause leur position institutionnelle. Attachés à la règle, ils croient qu'écrire suffit à organiser l'action. Ce comportement, venant d'une culture passée, révolue, augmente la passivité des acteurs. Ceux qui en sont encore là sont rarement demandeurs de coaching. Rester dans cette position, par les temps qui courent, demande un dispositif personnel de résistance au changement particulièrement solide. La crise qu'ils auront à gérer ne viendra pas de leur vision anticipatrice, mais elle a de fortes chances de venir des actionnaires ou des concurrents. Certains collaborateurs recherchent la sécurité promise par ce système parce qu'il les exonère de leur montée en autonomie.

Dans le cadre de la concurrence interne, le leadership est conflictuel. La concurrence entre les personnes et les idées est amalgamée. La bataille pour le pouvoir fait rage. Les déficits de compétences sont probablement importants. Ce manque de compétence pose problème, mais les acteurs n'en sont pas conscients. Les initiatives des acteurs sont stimulées par leur opposition aux pouvoirs établis, ils cherchent des solutions différentes en réaction à l'autorité. Les acteurs remettent en cause le bien-fondé des règles en vigueur, mais ils ne sont pas encore assez « compétents » pour s'en libérer vraiment. Quand la bataille fait rage, un travail appuyé sur le modèle vision/opération, procédures dures/procédures molles permet d'aller vers la coopération constructive en augmentant les compétences des acteurs. En négociant les rôles et les responsabilités transversales, les décideurs s'approprient collectivement la responsabilité du résultat.

Le profil du dirigeant : les déficits de compétences servent à nourrir le conflit. Le premier déficit de compétences est, ici, celui du dirigeant. Il s'entoure de collaborateurs qui lui permettent de garder une longueur d'avance. Il rend possible le conflit en ne respectant pas les règles qu'il a lui-même fixées. Il reste dans la méfiance et peut ainsi justifier de son besoin de contrôle. Ses croyances – venant de son histoire personnelle – ne lui permettent pas de faire confiance. Il en souffre. C'est un client pour le coaching. Travailler simultanément sur les procédures dures et les procédures molles est, pour lui, extrêmement rassurant, car il aura alors la possibilité de garder un certain niveau de contrôle. Sortir d'une histoire où la concurrence interne structure les relations de pouvoir peut s'avérer émotionnellement difficile.

Dans le cadre de la coopération constructive, le leadership et les rôles sont négociés. La maîtrise de la production de la valeur, prévue et planifiée, est la motivation principale. Les relations sont normées, les rôles sont définis, les objectifs négociés. Chaque leader porte la responsabilité des enjeux qui lui revient. La hiérarchie et les normes sont acceptées après évaluation, les acteurs ont pris la décision que cette solution est la plus profitable pour eux. Chacun dispose d'un « morceau » du pouvoir, les acteurs ont accepté le partage des rôles et des responsabilités. Ce type de collaboration est le plus courant dans les grandes entreprises. Il permet de mettre en place des organisations matricielles et de piloter des organisations décentralisées. Il est fondé sur la délégation et le reporting. Les faiblesses de ces équipes sont le manque de partage de la vision. La concurrence entre les personnes reste sous-jacente dans la relation à

l'autorité. Il faudra donc travailler la vision prospective et la cohésion afin de tenter d'aller vers la coopération créative. Passer d'un leadership négocié, où chacun a sa part de pouvoir, à l'exercice du pouvoir dans la subsidiarité n'est évidemment pas possible dans les modèles d'organisation pyramidale. Les organisations matricielles tendent vers plus de parité du pouvoir. En effet, deux dirigeants sont chargés de s'accorder sur les directives qu'ils donnent au même manager. Un directeur métier et un directeur fonctionnel partagent cette responsabilité. Cette tentative de transformation des relations de pouvoir dans les entreprises rencontre des succès divers, et beaucoup de managers se plaignent d'en faire les frais.

Le profil du dirigeant : à la tête de ces structures, plusieurs profils sont possibles, ceux issus de la concurrence interne et les dirigeants professionnels. Ceux qui viennent de la concurrence interne ont réussi, à force de travail, à se hisser à ce niveau. Le risque de régression est alors le sujet du coaching. Ceux qui ont choisi ce mode de collaboration par professionnalisme privilégient l'efficacité et le « chacun à sa place ». Ce sont des personnalités plutôt normatives (venant de la culture « collaboration laborieuse ») qui ont acquis de la confiance en eux. Ils ont intégré le fait que l'écrit ne peut suffire, mais gardent un attachement fort aux valeurs rationnelles. Tout en ayant l'air de faire pour le mieux, ils ne partagent pas le pouvoir, ils le délèguent par morceau. Chacun reste dans son rôle, le risque étant d'obérer la vision globale au profit d'une répartition analytique des responsabilités. Les dirigeants qui préfèrent ce style sont de bons clients pour les conseils. Quand ils ont une « sensibilité à l'humain » (c'est l'expression usuelle !), ils deviennent des prescripteurs de coaching pour leurs collaborateurs, mais de là à être demandeurs pour eux, c'est une autre affaire. S'il devient demandeur, ce type de dirigeant préférera des relations de confiance avec un consultant-coach qui connaît ses enjeux professionnels.

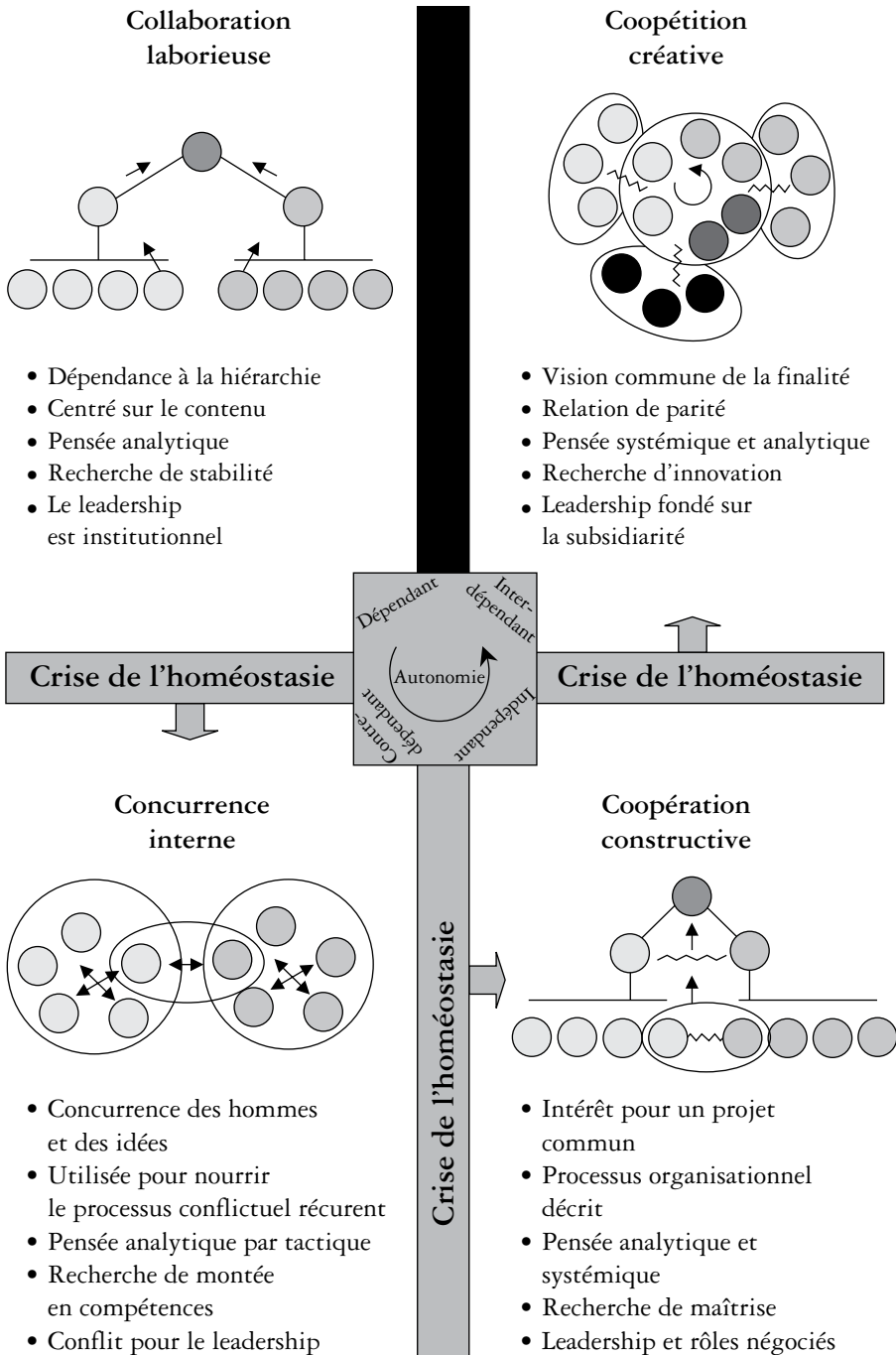
Dans le cadre de la coopération créative, le leadership est fondé sur la subsidiarité. Les relations sont de parité. Ce qui compte, c'est l'innovation et la valeur apportée aux clients. C'est la recherche de l'efficacité optimale qui est privilégiée. La responsabilité est collective. On perd ou on gagne ensemble. Ce type de collaboration est représentatif des entreprises nouvelles dont les équipes dirigeantes sont des leaders innovants. Il est particulièrement adapté aux petites équipes. La confiance est fondée sur la connaissance réciproque et l'acceptation des différences. C'est la valeur qu'ils créent qui motive ces dirigeants.

Le profil du dirigeant : les relations sont de parité. Les dirigeants savent que la règle donne un cadre à l'action, mais qu'il faut savoir la faire évoluer et l'assouplir en fonction des besoins du contexte. La première catégorie est constituée de dirigeants, jeunes ou expérimentés, qui ont fait ce choix. Certains jeunes, élevés par des parents qui ont su susciter leur maturité, et que l'enseignement n'a pas pervertis, sont capables de créer des entreprises dans un mode chaotique positif où les relations sont, spontanément, de parité. Ceux de la deuxième catégorie, les dirigeants expérimentés ayant goûté à tout et fait un travail sur eux, ont choisi ce mode de collaboration en connaissance de cause.

Une troisième catégorie est composée de ceux qui choisissent ce mode de collaboration parce que la politique de leur entreprise l'impose. C'est pour eux une nécessité stratégique. C'est le cas de nombreux patrons de PME qui, pour aborder certains marchés, sont obligés de monter des partenariats. Ils doivent alors partager le pouvoir avec d'autres dirigeants qui sont dans la même situation qu'eux. Dans les grandes entreprises, certains managers ou dirigeants d'entités sont amenés à expérimenter ce type de collaboration. Pour ces personnes, le coaching est une soupape de sécurité. Si elles sont restées à un stade d'autonomie inférieur à celui-ci, elles ont besoin de comprendre leurs émotions, leurs résistances – et celles des autres. Le coaching doit alors être prescrit en même temps que la mission.

Pour chacun de ces quatre stades, les sentiments que vit le dirigeant, face à l'exercice du pouvoir exercé par les autres, déterminent sa capacité à vivre durablement dans ce stade. Les pressions qu'il reçoit des actionnaires ou des autres dirigeants vont l'amener à souhaiter un changement. Mais sa propre intimité psychique et l'histoire mentale qui lui appartient vont rendre ce changement possible ou pas. Désapprendre sa relation au pouvoir est un travail personnel où l'on transforme la représentation que l'on a de soi-même et où l'on prend la mesure des déclencheurs émotionnels qui y sont associés.

Les types de collaboration



Lien entre mode de collaboration et innovation

Deux filiations apparaissent : une entre les modes « collaboration laborieuse » et « coopération constructive », et une entre les modes « concurrence interne » et « coopération créative ». La plupart du temps, l'évolution d'une équipe consiste à passer par les différents stades. Toutefois, les modes d'organisation privilégiés par les dirigeants peuvent être classés en deux catégories en fonction de leur type de personnalité.

Les dirigeants qui, par disposition personnelle, ont accepté le principe d'un monde hiérarchisé et structuré par des normes établies vont privilégier les modes « collaboration laborieuse » et « coopération constructive ». Les dirigeants qui, par disposition personnelle, agissent en réaction à la hiérarchie et à la norme établie vont privilégier les modes « concurrence interne » et « coopération créative ». Ces deux positionnements devant l'autorité et la norme structurent différemment la culture des organisations.

Dans le cas de l'acceptation de la hiérarchie, la personne privilégie la structuration et donne peu de valeur à la relation puisque la norme la définit et se substitue, en quelque sorte, à elle. Dans le cas de l'action en réaction à la hiérarchie, la personne donne beaucoup de valeur à une relation qui la stimule et la fait réagir.

Les profils des dirigeants sont bien évidemment plus complexes que ce que je rapporte ici, mais il est intéressant d'observer les modes de management des entreprises répondant à ces deux catégories. D'un côté, les grandes entreprises de secteurs traditionnels, comme la banque et l'industrie, de l'autre des entreprises particulièrement innovantes, comme Google.

Les unes ont organisé la créativité dans des structures dédiées où une partie limitée de l'organisation porte l'innovation, les autres ont fait émerger un nouveau type d'entreprise où toute l'organisation porte le devoir de créativité. Il est probable que, pour de nombreuses entreprises, le « bon curseur » soit de trouver des modèles d'organisation qui permettent de garder une forme de gouvernance suffisamment structurée, avec des îlots de créativité plus nombreux irriguant toute l'organisation.

Coordonner la vision prospective et les actions de l'équipe de direction

C'est dans un travail collectif que l'équipe de direction mène la conduite du projet de transformation. Dans une équipe, la compétence collective se construit, pour monter en puissance et développer un niveau de performance supérieur à la somme des performances individuelles. Comme un cerveau qui mobilise ses ressources de façon simultanée, l'entreprise a besoin de fédérer simultanément les énergies. La plupart du temps, c'est

le contraire qui arrive. Pour beaucoup de coéquipiers, la performance collective est vécue comme une diminution de leur performance individuelle.

Voici une check-list, sur quatre axes, permettant au manager d'une équipe de direction, d'une équipe projet ou d'une équipe hiérarchique de définir son tableau de bord des priorités :

- co-élaborer la vision et les stratégies ;
- exister en tant qu'apporteur de valeur ;
- partager la responsabilité du processus et du résultat ;
- former un corps dans la cohésion, la diversité et l'ouverture relationnelle.

Pour chacun des quatre axes et des douze points qui vont suivre, des méthodes et des outils sont à même de faciliter le travail¹. Travailler sur ces quatre axes amène à mettre en corrélation les projets individuels et le projet collectif des coéquipiers. Ces points se travaillent simultanément. Comme pour un ostéopathe ou un acupuncteur, ils constituent des axes de circulation de l'énergie entre les membres de l'équipe. Toutefois, des points prioritaires sont à aborder en fonction du contexte de l'équipe et des étapes du projet de transformation.

Co-élaborer la vision et les stratégies

Le « cerveau humain » ne peut pas se diriger vers un objectif qu'il n'a pas suffisamment intériorisé. Assumer la responsabilité de la transformation dans un groupe exige d'avoir ancré le projet en soi. Accepter la vision élaborée par autrui ne suffit pas. Chaque membre de l'équipe doit être porteur de la vision et du projet collectif dans son propre univers fictionnel.

1. **Élaborer une communauté de vision**, par l'analyse du contexte et de la situation de l'équipe dans le système avec lequel elle interagit. Partager une vision, des valeurs, des règles du jeu et valoriser les différents points de vue. La communauté de vision doit être travaillée, même si elle vient d'abord d'une seule personne. Les autres ont besoin de prendre la mesure des défis à partir de leur propre point de vue. Ce n'est pas forcément simple, il apparaît parfois de tels écarts que certaines personnes ont intérêt à quitter l'équipe.

1. Pour travailler certains points, l'appel à des consultants extérieurs est conseillé.

2. **Créer ensemble de nouvelles stratégies.** Chaque participant doit avoir co-élaboré la stratégie ou, au moins, en avoir le sentiment. Définir la vision ne suffit pas, il faut aussi être d'accord sur les chemins à suivre. En phase amont, en particulier, certains membres de l'équipe peuvent être ambivalents ; leur accord sur le bien-fondé de la stratégie est primordial. Co-élaborer ensemble de nouvelles stratégies ne consiste pas à diluer la prise de décision dans le collectif. Les règles du jeu en matière de prise de décision doivent être claires, le patron de l'équipe garde ses prérogatives. La participation à l'élaboration de la stratégie permet à chacun de faire un travail de projection et d'analyse de la situation dans une interaction dynamique. C'est un premier travail de désapprentissage, les futurs apprentissages s'en trouveront largement facilités.
3. **Savoir aller chercher les compétences manquantes** dans l'équipe. Connaître et accepter les forces et les faiblesses de l'équipe est un point clé de la performance. Il n'est pas rare de voir des dirigeants essayer de faire des montées en compétences importantes, uniquement avec les moyens anciens – les dirigeants et les managers de la culture passée. Ça ne marche pas, c'est trop long, trop difficile, trop épuisant. Il faut un minimum d'apport de sang neuf et de nouvelles compétences, par recrutement, par renfort de consultants, ou au moyen des deux. Inhiber des stratégies passées est trop problématique pour le faire uniquement à partir des stratégies passées. Le risque de tensions entre les personnes et de recherche de boucs émissaires est alors trop important.

Exister en tant qu'apporteur de valeur

Ici se rejoignent deux besoins. Le besoin de l'entreprise est de produire de la valeur économique pour son environnement. Le besoin des personnes et des groupes est d'obtenir la reconnaissance et la valorisation de leurs actions. Que ce soit pour une entreprise, une équipe ou une personne, apparaître en tant qu'apporteur de valeur est un besoin existentiel. Être reconnu comme apporteur de la valeur prévue nécessite de savoir négocier son appréciation.

4. **Savoir communiquer la valeur ajoutée** de l'équipe à la performance de l'organisation et sa contribution aux enjeux stratégiques, avec un discours commun. Savoir gérer les tentatives de déstabilisation venant des contradicteurs sans se désolidariser de la responsabilité collective. D'autres acteurs du système, en concurrence avec l'équipe, utiliseront les ambivalences des membres de l'équipe pour tenter de les mettre en porte-à-faux. L'équipe de direction doit disposer de bases communes et

de messages clairs sur les objectifs et sur le processus. Les interlocuteurs de l'équipe doivent pouvoir établir un lien entre la parole de chacun, spécifique, et les messages, communs. Il y a plusieurs instruments, mais c'est la même musique. Chacun peut donner son interprétation de la valeur de l'action à sa façon, selon sa personnalité, mais à partir d'une partition commune.

5. **Savoir négocier les modalités de valorisation** des résultats par l'entreprise et organiser les conditions de transmission des signes de reconnaissance. Les modalités de valorisation sont négociées avec le niveau hiérarchique du dessus. L'équipe doit avoir négocié, pour elle-même et pour l'ensemble du dispositif, les retours sur investissement. Qu'il soit de nature financière ou promotionnelle, le retour sur investissement des uns et des autres doit être prévu et récolté tout au long du processus. Pour cela, l'équipe doit être transparente sur ses coûts, sur la façon dont elle agit et sur les résultats qu'elle obtient. La reconnaissance fait partie des besoins existentiels fondamentaux. Sous-estimer ce besoin engendre des frustrations et des replis sur soi. Ce n'est pas parce que certaines personnes ne reconnaissent pas ce besoin pour elles-mêmes qu'elles doivent en priver les autres. Le déni des besoins de reconnaissance est significatif des rigidités psychologiques de certaines personnalités. Ces personnes, par analgésie naturelle inconsciente au cours de leur histoire personnelle, se sont privées de l'accès à ce besoin pour se protéger elles-mêmes de souffrances affectives.
6. **Savoir stimuler la coopération et l'interdépendance** avec les autres acteurs/entités de l'entreprise, les partenaires et les clients. Les relations avec les clients, les modes de collaboration transverses à l'entreprise ou, tout simplement, les interfaces entre deux entités font partie des pratiques à faire progresser. Cet indicateur est significatif d'une évolution de culture. Si les modes de collaboration entre les membres de l'équipe n'évoluent pas, il est à craindre que le système reste dans le même équilibre homéostatique. Si les modes de collaboration entre les membres de l'équipe changent mais que leurs relations avec l'environnement proche ne changent pas, il est probable qu'une réaction se produira au travers d'une crise.

Partager la responsabilité du processus et du résultat

Une équipe performante se construit par une communauté de vision, par le sentiment qu'elle apporte quelque chose à la société et par la solidarité

de ses membres. La solidarité, fondée sur des valeurs, repose dans la durée sur une loyauté « concrète » et sur la transparence des contributions. Assumer un leadership de façon partagée oblige à un minimum de parité dans l'engagement.

Dans le cadre de la coopération créative, l'implication des acteurs met la relation de parité à l'épreuve des faits. Les compétences des uns et des autres ne sont pas de même nature mais l'engagement des membres de l'équipe est similaire. Comme les rôles ne sont pas figés, des écarts dans l'implication risquent de créer des frustrations. Chacun doit montrer qu'il donne le maximum de ses possibilités. Sinon, cela ne tient pas, l'équipe régresse au stade de la concurrence interne.

Au stade de la coopération constructive, tous les membres de l'équipe ne partagent pas le même niveau de leadership. Il est négocié avec le groupe et le dirigeant. Cela permet de partager la responsabilité du processus et du résultat avec des écarts sur le niveau d'engagement. Il y aura des frustrations, mais la structure des rôles permettra de gérer les relations. À condition que les rôles soient correctement honorés.

7. **S'engager dans une communauté d'objectifs** opérationnels et en élaborer collectivement les déclinaisons et les engagements réciproques. Les objectifs seront déclinés au sein de chaque entité du système, hiérarchiquement et transversalement. Ils seront déclinés au niveau des équipes (ou des processus), puis au niveau des personnes de façon lisible et transparente. Pour changer les modes de relation et mettre le partage des responsabilités en pratique, il est intéressant de faire piloter un projet par deux ou trois membres de l'équipe. Il leur revient alors de s'associer dans une relation de parité. Les dirigeants ont parfois du mal avec cette notion qui présente le désavantage de ne pas offrir un bouc émissaire sur un plateau. Au travers de cette responsabilité partagée, des régulations relationnelles vont s'opérer à partir de situations concrètes. Pour peu qu'il ait suffisamment de force de caractère, le dirigeant, au travers de cette pratique, augmente, de fait, la délégation à ses reports directs.
8. **Évaluer ensemble les résultats** et partager sur la valeur donnée aux apprentissages. Les bilans d'étapes, la mesure des acquis, tant sur le plan opérationnel que culturel, sont des moments privilégiés pour ancrer dans l'existant les gains d'une étape. Ces boucles de rétroaction, où l'on regarde ce que l'on a fait, où l'on tire les enseignements de

l'expérience, sont le miel de l'apprentissage. L'intelligence humaine a besoin de cette phase pour passer du stade des connaissances nouvelles au stade de connaissances acquises. Le regard d'un observateur permettra d'évaluer les résultats acquis en matière de changement de croyances et de comportements. Les enquêtes menées par des tiers sont précieuses pour ces échanges d'appréciation. Le droit à l'erreur doit être accepté, sous certaines conditions, si l'on veut que l'équipe soit capable de prendre des risques. Les relations de protection entre le responsable de l'équipe et un des membres s'expriment au travers de la banalisation des erreurs de ce dernier. En effet, le directeur paye sa dette à celui qui le protège de son incompetence en acceptant ses erreurs. Il est plus sain de reconnaître les erreurs comme faisant partie de la vie et des apprentissages (processus essais/erreurs).

9. **Partager des expériences et des responsabilités**, mettre en complémentarité les compétences et partager des connaissances. Rien de mieux, pour créer du lien entre les personnes, que de vivre collectivement les expériences et les émotions. Régler les problèmes collectivement au sein de *task forces* ou, plus simplement, par la recherche de solutions en réfléchissant ensemble permet de mieux se connaître et de développer plus de solidarité. Prendre des décisions de façon consensuelle ou avec des règles du jeu explicites développe le sentiment de loyauté. Les expériences et les prises de risques vécues en commun créent les liens qui soudent les membres d'une équipe. Les moments ludiques dans les séminaires installent de la connivence entre les participants. Chacun a, au fond de son cœur, des souvenirs de *task forces* où la mobilisation a été forte, des moments de rigolade dans des séminaires où l'excitation était extrême. Ces ancrages sont producteurs de fraternité. L'enthousiasme, vécu collectivement, permet d'ancrer dans les mémoires des liens entre les personnes. Il ne faut pas être naïf, cela ne protège pas de tous les conflits relationnels, mais ça aide à être plus tolérant et à mieux accepter les différences.

Former un corps dans la cohésion, la diversité et l'ouverture relationnelle

Exister en tant que groupe solidaire nécessite d'accepter la diversité et d'être ouvert aux besoins des autres. Savoir gérer les crises relationnelles qui ne manquent pas d'apparaître au sein des groupes sous pression est une compétence essentielle pour les équipes performantes.

10. **Se connaître et connaître les besoins de communication** et de modalités relationnelles liés aux profils comportementaux. Les êtres ont des besoins différents en termes de communication et de signes de reconnaissance. Les profils psychologiques forgent des opinions et des comportements particuliers. Les membres d'une équipe, pour bien travailler ensemble, doivent tenir compte de cette réalité. Accepter la diversité des points de vue est un prérequis pour une équipe qui affronte la crise du changement. Comme elle doit le faire de façon solidaire, un manque d'acceptation des besoins psychologiques des autres peut produire des effets dévastateurs pour la cohésion. Le multiculturel, très en vogue, présente l'avantage d'être pédagogique pour la communication entre les personnes. Il présente par contre le danger de laisser croire que seule la culture est déterminante. Mais trois éléments sont, bien sûr, présents : la différence de culture du pays d'origine, la différence de culture de l'entreprise et les différences de personnalité de chacun. Tous les Chinois n'ont pas des comportements et des besoins totalement identiques !
11. **Stimuler l'effort collectif et s'encourager.** L'équipe doit savoir prendre en compte ses propres besoins de signes de reconnaissance, d'encouragement et de stimulation. Elle doit savoir se les donner à elle-même ou, éventuellement, utiliser les services d'un coach. Les étapes de toute innovation managériale nécessitent un effort soutenu. Le pilotage de l'action doit intégrer des moments d'encouragement et de stimulation. Cela est vrai pour les membres de l'équipe, pour leurs collaborateurs et pour tous les acteurs du système en général. Les acteurs de théâtre ont besoin d'applaudissements, les sportifs ont besoin de supporters, les membres d'une équipe ont besoin de s'encourager les uns les autres et de se soutenir mutuellement. Comme les membres d'une cordée qui gravissent une montagne, ils ont des moments de fatigue.
12. **Réguler au plan relationnel**, enlever les timbres¹, oser dire ce qui pose problème, savoir confronter les dysfonctionnements relationnels sont des pratiques utiles à la construction de la confiance. Les

1. Le mot « timbre » est emprunté à l'analyse transactionnelle. Il fait référence aux timbres que les épiciers donnaient à leurs clients pour qu'ils les collent sur leur carte de fidélité. Dans les relations, à force de petites frustrations, il est possible d'emmagasiner envers quelqu'un un carnet plein jusqu'au conflit larvé, voire jusqu'au blocage de la relation.

managers consacrent peu de temps à échanger sur leurs difficultés relationnelles. Les comités de pilotage des projets sont consacrés au contrôle des livrables. Pourtant, la pratique de la régulation relationnelle présente de nombreux avantages. Elle favorise l'apprentissage de l'expression des émotions. Elle aide à prendre du recul sur les situations. Elle permet d'éviter les boucs émissaires et rend plus difficiles les relations de protection. Enfin, elle assainit les relations entre coéquipiers en banalisant les difficultés relationnelles au lieu de les dramatiser. Se doter d'un temps et d'un cadre définis afin de dire, aux autres membres de l'équipe, les émotions que l'on a ressenties dans telle ou telle situation permet d'alléger la relation. Le cumul des frustrations venant des tensions produit des quiproquos relationnels. Chacun, focalisé sur ses propres accroches émotionnelles et sur ses propres représentations, va reprocher à l'autre de ne pas avoir les mêmes. Ce phénomène, lié à la constitution humaine, peut être relativisé avec de la distance, mais aussi utilisé pour mieux décrypter les impacts des tensions du système.

Il faut une grande sécurité ontologique et une méthodologie pour faire ces régulations. Il est préférable de demander à un coach de faciliter l'apprentissage de ce travail pour les membres de l'équipe. Pour les équipes peu expérimentées, il dispose d'une batterie de jeux d'équipes destinés à mettre les acteurs dans les situations professionnelles « mine de rien ». Le débriefing des jeux constitue le moment privilégié pour prendre conscience et parler de ce qui se passe dans le groupe de façon distanciée. La pratique de la régulation relationnelle présente par ailleurs un autre intérêt non négligeable : elle permet de mieux armer les personnes pour la négociation en général.

Les priorités sur ces quatre axes dépendent du contexte et des acquis culturels déjà présents. Les coéquipiers qui ont suffisamment travaillé ensemble sur ces douze points sont passés par des processus de désapprentissage et d'apprentissage des modalités collectives qui leur permettent de pouvoir se faire confiance et d'appliquer le principe de subsidiarité. Leurs représentations ont été confrontées les unes aux autres sans pour autant qu'ils aient renoncé à leur identité et à la richesse de leur personnalité.

Une montée en compétences collectives demande du temps et des étapes. Le travail de cohésion de l'équipe est à poursuivre à chaque jalon de la démarche de transformation. Les équipes où persistent de nombreux

intérêts divergents sont incapables de conduire une crise productive pour un système. Leurs conflits leur servent justement de bonne excuse pour ne pas réussir. Elles fabriquent de la souffrance pour les niveaux hiérarchiques inférieurs. Quand des parents se disputent, les enfants souffrent.

Il est déraisonnable de viser à tout prix la coopération créative, et ce pour trois raisons. La première réside dans l'antériorité de l'équipe – le chemin pourrait être trop dur et trop long. La deuxième est la pertinence d'un tel objectif – ce n'est pas forcément utile dans le contexte de l'entreprise, ou pas tout de suite. La troisième est la faisabilité – l'équipe ne peut atteindre que le niveau que son dirigeant accepte d'atteindre lui-même.

Être coopératif sur le plan individuel

Une personne est coopérative quand, pointue dans son domaine de compétence, elle est capable de souplesse et d'interaction créative avec d'autres personnes pointues dans leur domaine de compétence. Si les domaines sont les mêmes, les échanges seront productifs de fertilisation croisée et de nouvelles idées.

Quand elle se trouve à sa limite de compétence, elle ne cherche pas des protections ou des boucs émissaires, elle s'attache à aller chercher le savoir dont elle a besoin. Elle cherche un référent¹ qui peut l'aider à désapprendre les stratégies qui ne sont plus pertinentes. Elle est exigeante avec elle-même, sans pour autant se martyriser. Elle est exigeante avec les autres, sans pour autant les martyriser. Le perfectionnisme n'est pas la première exigence de la personne coopérative, sa première qualité est la créativité en intelligence de situation.

La personne coopérative sait gérer les émotions déclenchées par les relations et les situations conflictuelles. Elle est capable de communiquer et de travailler avec des personnes aux profils différents. Par « profils différents », j'entends : plutôt introverti ou extraverti, privilégiant le mode « pensée » ou les sentiments, intuitif ou analytique, orienté résultat, attaché aux rythmes... Mais aussi de culture ou d'origine différentes.

1. Selon les situations et sa personnalité, elle se fera aider par un coach, un thérapeute, un formateur ou un de ses pairs.

Pour parvenir à ce stade, la plupart des individus ont besoin de faire un travail de développement personnel. Pour traiter les aspects professionnels, l'aide d'un coach est alors bienvenue. Selon les situations et la demande du coaché, le travail portera sur la prise de conscience des résistances, sur l'ouverture et la stimulation de nouvelles interactions relationnelles, sur la sollicitation d'un esprit plus prospectif, sur la prise de recul vis-à-vis des émotions.

Prendre conscience de ses résistances

J'ai abordé, dans le chapitre « Appréhender la cohérence dynamique du système », pourquoi seul celui qui doit changer peut en faire la demande. Le problème est que nous ne sommes pas, la plupart du temps, conscients de nos résistances. Quand « je ne sais pas que je ne sais pas », il est peu probable que je demande à quelqu'un de m'aider. Or, si « je ne sais pas que je ne sais pas », je peux savoir que je souffre, que je suis en situation d'échec, que je ne comprends pas ce qui se passe... Les coachs sont habitués à entendre la demande implicite cachée, formulée de façon inconsciente, à partir de l'exposé d'une demande explicite. Le coach commence par écouter son client, il entre dans l'interaction à partir de l'expression de la fiction apportée par ce dernier. Le coach a appris, comme le psychothérapeute, à travailler sur les représentations de la personne qu'il accompagne.

Cette posture est évoquée par Lionel Naccache. Dans *Le Nouvel Inconscient*, il explique que celui qui écoute (le psychothérapeute ou le coach) doit adopter une posture particulière envers son client : « *La posture du sujet conscient qui interprète le mental, qui n'a de cesse de chercher et de construire des significations et une causalité dans tout ce qui procède de la vie psychique de son patient, de lui-même et plus largement de tout sujet humain.*¹ » Cette attitude consiste à prendre la fiction de la personne comme point de départ du chemin à parcourir... Lionel Naccache souligne l'importance de cette découverte que nous devons à Freud : « *Au diable la réalité objective ! Aux yeux de Freud, ce qui est déterminant est ce qui fait sens pour le sujet, et seulement cela.*² » Seule cette attitude permet d'aider la personne à prendre du recul sur elle-même, à aborder ses propres résistances.

1. Lionel Naccache, *Le Nouvel Inconscient : Freud, Christophe Colomb des neurosciences*, op. cit.

2. *Ibid.*

Mieux connaître ses émotions

Nous avons vu comment raison et émotions sont liées. La personne en situation de crise homéostatique est confrontée à ses propres enjeux existentiels. Elle n'a pas à raconter sa vie dans l'entreprise, son propre ressenti ne peut être que confidentiel. En revanche, cette personne pourra aborder ces sujets avec un coach. En restant dans l'évocation du contexte de l'entreprise, elle pourra prendre du recul, faire des liens entre ses émotions et ce qui les déclenche sans en attribuer toutes les causes aux autres, accepter la responsabilité de ses propres sentiments et reconsidérer la situation avec plus de discernement et de calme. De nombreux blocages émotionnels viennent du passé et des deuils non faits. C'est pourquoi le travail émotionnel approfondi relève d'un travail intime avec un psychothérapeute. Se donner les moyens de découvrir les associations inconscientes qui déterminent nos réactions est un prérequis pour réévaluer des croyances venant du passé. Au cours des expériences de la petite enfance, les émotions vécues ont structuré la mémoire. En comprendre la teneur permet de choisir d'autres options.

Aider l'ouverture et stimuler l'interaction relationnelle

Les périodes de changement et les nouveaux modes de collaboration exigent une communication plus interactive et une grande sécurité ontologique dans la négociation. Les formations à la communication interpersonnelle, à la gestion des conflits, à la négociation sont indispensables dans les cursus des managers et des collaborateurs. Dans les situations de changement, les jeux psychologiques et les tensions relationnelles sont stimulés. Il est important que les personnes sachent que jeux psychologiques et tensions relationnelles sont l'expression de résistances de la part des autres – et d'elles-mêmes – plutôt que de se réfugier dans des procès d'intention perpétuels. Accepter les émotions « négatives » et les transformer en ressources pour « rebondir » s'apprend. Toutefois, trouver de l'énergie face aux problèmes à résoudre, en interaction avec les autres, est plus ou moins facile selon les profils psychologiques et la façon dont les personnes utilisent leurs hémisphères, droit et gauche.

Solliciter l'esprit coopétitif

L'expérience professionnelle, la participation à des projets ambitieux, l'expérience de la créativité sont les fondamentaux de l'esprit coopétitif.

Elkonon Goldberg, dans *Les Prodiges du cerveau*, insiste sur l'importance de l'expérience de la résolution de problèmes complexes. Être actif et force de proposition dans la résolution de problème forge les esprits coopétitifs. Être capable de pratiquer un type de raisonnement articulant l'avant et l'après en prenant en compte simultanément les contraintes relationnelles, environnementales et techniques dans une perception multidirectionnelle, et en faire une synthèse pour agir et décider en interaction avec les autres n'est pas donné à tout le monde. Pour développer cette disposition de l'esprit, l'expérience et une bonne compétence systémique sont indispensables, mais le profil de la personnalité des acteurs est déterminant. Afin de détecter les managers et les collaborateurs à même de développer ce type de leadership, Jacques Fradin et Frédéric Le Moullec proposent un modèle de profils de personnalité à partir des neurosciences¹. Les compétences requises pour organiser et impulser ce type de collaboration sont exigeantes. Espérer ce type de leadership de personnes n'ayant pas les dispositions mentales *ad hoc* est une façon efficace d'organiser l'échec. Attention à ne pas « résister » au changement en confiant des missions de ce type à des gens qui ne sont pas capables de les assumer.

L'aide des intervenants extérieurs

Dans les situations de changement, le besoin d'aide est fréquent. Un travail d'analyse de la situation, de ses impacts émotionnels, et la recherche de nouvelles options avec un coach apportent une aide au décryptage des situations : à quoi sert le problème ? Quelle fonction remplit-il dans le système ? Quel est le problème de l'entreprise ? Quelle est la compétence qui lui fait défaut ? En quoi la personne se sent-elle impliquée ? Comment le vit-elle ? Quel est son rôle dans la situation ? Comment s'imaginer-t-elle en sortir dans la relation avec les autres personnes ?

Les managers ont besoin de soutien pour monter en compétences, les dirigeants aussi. Ils ont besoin d'aide pour organiser les crises. Transformer l'homéostasie de l'entreprise est un challenge. Dans les grandes entreprises, tous le savent. Dans les moyennes et petites entreprises, de nombreux dirigeants sont moins au fait de ce besoin. Il est rare, toutefois, que sur un projet touchant à une transformation profonde, il n'y ait pas

1. Jacques Fradin et Frédéric Le Moullec, *Manager selon les personnalités : les neurosciences au secours de la motivation*, Éditions d'Organisation, 2006.

du tout de conseils. Ceux-ci peuvent être requis sur certaines parties du projet, ou consultés sur des aspects purement techniques. Il y a peu d'entreprises qui se passent de la valeur ajoutée des apports extérieurs au système, mais beaucoup d'entrepreneurs se privent encore de faire intervenir des consultants au bon niveau : à la tête de l'entreprise. C'est pourtant, avant tout, dans les pratiques de management des dirigeants que se joue l'amplitude du changement.

Trois raisons justifient le recours au soutien apporté par des intervenants extérieurs :

- La première, peut-être la moins officielle, est que le dirigeant ne peut pas faire ce travail seul, il a besoin de recul et d'un médiateur entre lui et le changement. Il a besoin d'être confronté par quelqu'un qui l'aide à dépasser ses propres résistances, à traverser sa propre crise homéostatique.
- La deuxième est qu'il peut ne pas disposer, au sein de ses équipes, de toutes les connaissances requises par les évolutions à opérer. Des apports sont alors utiles, construire des compétences nouvelles à partir des seules compétences du passé peut s'avérer long, coûteux et risqué.
- La troisième est qu'il est plus facile d'agir sur le système de l'extérieur que de l'intérieur. Les consultants, par leur position extérieure/intérieure au système, ont donc un positionnement privilégié. Ils interagissent avec les différents niveaux du système.

Anticiper, pour être en phase avec les modifications de l'environnement et des marchés, exige l'organisation de crises de l'équilibre de l'homéostasie de l'entreprise afin d'accélérer le temps nécessaire au changement.

Changer les représentations et les modalités d'action d'un système humain, avec un minimum de sécurité, implique d'organiser une déstabilisation (crise) du système, de se doter d'un cadre éthique et d'afficher des objectifs légitimes pour les acteurs.

Ce qui est dans les têtes, dans le passé de l'entreprise structure les croyances et les pratiques des acteurs. C'est cela qu'il convient de réorganiser et de désapprendre.

Pour transformer leurs pratiques dans l'entreprise, les personnes ont besoin :

- de changer leurs représentations du futur par un partage de la vision ;
- d'en tirer les conséquences par une réévaluation émotionnellement validée de leurs stratégies (inhibition des stratégies performantes dans le passé) ;

- de réorganiser leurs circuits mentaux et leurs modes d'action (désapprentissage et apprentissage) par un travail articulant procédures dures et procédures molles ;
- d'expérimenter et d'apprendre de nouveaux gestes par des innovations dans les produits et les services, et des transformations de modes opératoires.

Personne n'échappe à la nécessité de ces réorganisations, la tête est la première concernée par cet enjeu. Pour que les gestes du corps changent, la tête a besoin de réorganiser ses propres compétences. Pour autant, le changement ne sera acquis que lorsqu'il sera intégré dans le collectif (dans l'ensemble du corps social).

Les bonnes pratiques pour manager le changement

Il existe de nombreuses circonstances propices à la transformation des entreprises et différentes modalités pour l'entreprendre. Du lancement de nouveaux produits, en passant par les plans stratégiques, les réorganisations, les fusions, les projets de refonte de processus et de systèmes d'information, les déménagements, les modifications statutaires à la suite d'une fusion, les démarches qualité... la liste est longue. Je ne vais ni les détailler ni donner des méthodes pour les conduire. Mon propos est de montrer comment appliquer les principes du changement à l'organisation des crises de l'homéostasie. Je les illustrerai en rappelant les notions exposées dans cet ouvrage et en faisant référence à ma propre expérience. Mon expérience s'est construite dans la pratique du management et du coaching d'organisation. C'est donc à partir de ce point de vue que je rapporte des bonnes pratiques pour la transformation des entreprises.

Je vais décrire ces bonnes pratiques en trois temps : les pratiques elles-mêmes, leur justification au regard des neurosciences et de l'approche systémique, et leurs impacts sur la réalité fictionnelle des personnes. Imaginer et donner vie à une nouvelle fiction de l'entreprise est un chemin complexe, où l'émotionnel et le rationnel vont entrer en conflit, où les ambivalences seront légion et les jeux de pouvoir inévitables. Pour une personne, comprendre le processus en marche et son action au sein du système est un accélérateur du changement. Être « transformé » en même temps que l'on transforme le système est une évidence systémique. Gérer les résistances du système et les siennes se fait dans le même temps. Nous sommes reliés par des liens inconscients et conscients avec notre environnement. Plus les liens conscients seront explicites, moins les

résistances inconscientes auront de pouvoir. C'est cela que je vais tenter d'illustrer de la façon la plus claire possible à partir de mon propre univers fictionnel !

Articuler le stratégique et l'humain, le fonctionnel et le technique

Tous les aspects doivent être pris en compte

J'ai présenté à la figure p. 43 les quatre modalités d'action pour la transformation de l'équilibre de l'homéostasie. Ce sont elles qu'il convient de reconfigurer dans le cadre d'une démarche globale. Comme un cerveau qui se réorganise, et qui réorganise ses modes de fonctionnement, l'entreprise a besoin de réorganiser la vision des acteurs, leurs circuits de fonctionnement et les croyances associées, le résultat attendu étant de nouvelles modalités pratiques. Ce travail ne peut se faire qu'au travers d'un travail collectif de redéploiement de la vision prospective, puis de sa déclinaison dans tous les domaines d'action. Le point de vigilance étant de s'assurer que les acteurs examinent bien leurs croyances et prennent acte de l'obsolescence des stratégies passées.

Intégrer la diversité des besoins économiques et humains

Je vous invite à vous reporter à la figure p. 125. Les dirigeants ont la charge de se poser la question de la pertinence de leur vision à intervalles réguliers. Soit parce que le marché les rappelle à l'ordre, soit parce qu'ils souhaitent rester en position d'anticipation afin de garder un avantage compétitif. Ce travail est extrêmement difficile, surtout quand tout va bien. Il nécessite d'avoir une vision prospective et d'envisager plusieurs scénarios pour les évolutions futures.

Imaginer une nouvelle fiction et une stratégie

Se projeter dans le futur, réévaluer ses stratégies est un devoir pour les dirigeants. Les entreprises les plus performantes savent faire ce travail en intégrant les données environnementales, économiques, techniques et sociales. Les nouvelles fictions d'entreprise s'inventent en lien avec les

échelles sociales du dessus. Un projet d'entreprise comprend : une ambition, des valeurs, des compétences spécifiques, une valeur ajoutée créant des liens avec les clients et la société, et une stratégie pour aller vers cette cible.

Commencer par le cerveau droit avec des procédures molles

Pour la remise en cause des pratiques de l'entreprise, le point d'entrée est du côté des procédures molles. C'est par l'échange et la communication interpersonnelle que l'ouverture du cerveau droit s'opère. L'expression de l'insatisfaction facilite le processus de deuil, lequel sera le soubassement de toute démarche de transformation. Commencer par les procédures molles ne consiste pas à parler des procédures molles, mais de ce que l'on perçoit et éprouve dans les situations d'exercice de l'activité. On peut évaluer les procédures dures en parlant de ce que l'on ressent, mais la seule procédure dure utile en début de démarche est celle qui permet de donner un cadre méthodologique à la démarche. Les objectifs et le cadre donnant les repères permettent la déstabilisation de l'équilibre actuel de l'homéostasie.

Ancrer par le cerveau gauche avec des procédures dures

Quand l'analyse de la situation a permis de prendre la décision d'inhiber les stratégies passées, quand il a été décidé de nouvelles pratiques à mettre en œuvre, les procédures dures sont à élaborer. Travailler uniquement sur les comportements et les croyances est une naïveté fatale. La structuration de l'action apportée par les procédures dures garantit la pérennité du changement. Sinon... chassez le naturel, il revient au galop. Homéostasie oblige !

Expérimenter en articulant procédures molles et procédures dures

Mettre au point de nouvelles façons de travailler nécessite une expérimentation. Aborder les comportements souhaitables au regard des modalités techniques garantit que le déploiement des nouvelles pratiques a une chance d'avoir du sens pour les collaborateurs. Chacun, quel que soit son niveau hiérarchique, a besoin d'un processus d'appropriation. Les cerveaux de ceux qui exécutent présentent les mêmes fondamentaux que les cerveaux de ceux qui décident.

Boucler l'apprentissage par rétroaction

Les échanges sur les bilans, le retour d'expérience, la façon dont le changement s'est opéré présentent deux avantages : 1. Ils permettent d'ancrer un peu plus les décisions et de boucler le processus de deuil ; 2. Ils capitalisent les compétences en changement et enrichissent la mémoire de l'entreprise. Les experts du changement sont, aujourd'hui, le plus souvent à l'extérieur des entreprises. Les consultants, les coachs savent beaucoup de choses et capitalisent à leur profit. Les entreprises faites pour le changement auront cette compétence dans leurs gènes.

Voici maintenant, pour poursuivre ce temps d'application, un cas de travail en groupe pour l'élaboration d'une nouvelle stratégie.

Risquer l'interaction créative

De l'intention à l'action : un processus participatif

La problématique de l'interaction créative peut être résumée en trois points :

1. Organiser une crise de l'homéostasie, en acceptant les résistances, sans pour autant les amplifier.
2. Faire effectuer « aux cerveaux » des allers et retours entre prise d'informations nouvelles, travail sur le connu, projection dans le futur, production d'idées, en utilisant l'approche systémique et le processus de deuil pour faciliter le désapprentissage.
3. Éviter l'amalgame entre concurrence des idées et concurrence des personnes en donnant un cadre et des objectifs clairs.

Le groupe de travail, par le partage de représentations et le débat qu'il produit, modifie l'homéostasie collective et individuelle des acteurs à chaque étape du travail. La compétition entre les participants, pour la recherche de solutions, inévitable au niveau inconscient, stimule la production d'idées. Le conflit qui en résulte doit disposer d'un cadre suffisamment structurant – une méthode et des règles du jeu – pour produire de nouvelles idées plutôt que des blocages relationnels.

Dans le cadre de ce type de démarche, il y a cinq périodes. Une première période consiste à poser le cadre et les objectifs, une deuxième vise à l'ouverture des représentations, une troisième à une projection dans un

imaginaire futur, une quatrième consiste à prendre des décisions, et une cinquième à déployer l'action. La différenciation de ces cinq étapes garantit la qualité du processus. Prendre des décisions avant d'avoir choisi quelles stratégies passées il convient d'inhiber offre un boulevard aux résistances. Lorsque ce processus est mené par ceux qui sont concernés au premier chef par l'innovation, la séparation de ces phases est indispensable.

Voici l'histoire d'un groupe de travail qui a la charge de réfléchir à une nouvelle politique managériale. Nous allons suivre deux personnes. **Paul**, plutôt extraverti, est doté d'une capacité à trouver des solutions pratiques rapidement ; **Pierre**, plutôt introverti, est posé, très soucieux des détails et assez rêveur.

1. Poser les objectifs et le cadre

Légitimer les objectifs : une présentation des objectifs est faite par le directeur général, un **pilote du groupe** a été nommé. Les participants ont pu poser des questions d'éclaircissement au directeur. Celui-ci a tenté de donner un minimum de vision globale du système et des enjeux dans l'environnement. Il a rappelé que la notion d'innovation est une notion relative, car on innove par rapport à quelque chose. Les échéances et les livrables ont été définis.

Donner un cadre commun à la coopération : le pilote propose d'utiliser une méthode de travail, il demande aux participants d'élaborer en commun les engagements et les règles de fonctionnement du groupe.

Exprimer les résistances et obtenir l'accord sur les objectifs et le cadre : les participants du groupe de travail sont invités à s'exprimer sur le contexte et les objectifs. Cette reformulation doit leur permettre d'exprimer leurs doutes et leurs divergences éventuels (expression des résistances). Ils font ainsi le lien entre leurs représentations, les objectifs et le cadre proposé. Ils peuvent prendre la décision de participer en utilisant la liberté d'exprimer leurs points de désaccord, leur implication effective dépend d'eux seuls. L'expression des résistances permet de prendre une décision évaluée et intériorisée.

Le cadre est souvent considéré comme implicite, c'est une erreur. Passer du temps à définir le cadre du travail collectif permet aux acteurs d'exprimer leur engagement sur une base connue et commune. Les objectifs et le cadre sont les deux repères pour l'aventure qui commence.

Paul est un peu agacé par ce qu'il considère être une perte de temps. *Pierre* trouve que l'intervention du directeur général a été très intéressante et que le temps passé à définir le cadre est essentiel. Il connaît mieux les autres participants. ■

2. Ouvrir les représentations

Ouvrir le cerveau droit à l'inconnu, collecter et échanger des informations : un premier temps sera consacré à la prise d'informations. Chacun récoltera des informations sur l'environnement, le contexte, les ressources disponibles, ce qui se fait ailleurs, ce qui se passe, les nouvelles technologies... Quelques jours plus tard, le groupe se réunit dans sa première session de travail effective. Chacun apporte sa contribution, donne son sentiment sur la situation et fait une présentation des informations qu'il a collectées.

Les divers profils de comportements et de compétences des membres du groupe vont permettre d'avoir des informations venant de différents points de vue. La diversité du groupe lui permettra plus de créativité, mais il faut aussi des apports externes pour enrichir la réflexion. Faire du nouveau uniquement avec de l'ancien est un travail de brocanteur, et ce groupe se veut innovateur.

Paul possède déjà de nombreuses informations. Il est d'un naturel très curieux, il a anticipé, il donne des pistes de recherche à partir de contacts institutionnels et de relations. *Pierre* va passer Internet au peigne fin et produire une documentation importante sur le sujet. ■

Le pilote conduit un travail de récapitulation. Il met les membres du groupe en tension, amène les participants à relier le niveau du contexte aux pratiques de l'entreprise de façon globale. Les participants du groupe vont être un peu noyés sous la quantité d'informations et sortir de la séance légèrement *groggy*. Le pilote sait qu'il doit attendre au moins une nuit pour que cela décante dans les cerveaux.

Les chercheurs sur le sommeil prônent qu'il joue un rôle dans la consolidation des connaissances dans le cerveau. Voici ce qu'en dit Jean-Didier Vincent : « *Les travaux les plus sérieux portent sur le rôle du sommeil paradoxal dans la mémoire et notamment sur la consolidation des apprentissages. Il jouerait un rôle important dans la mémoire à long terme.*¹ » Si, aujourd'hui, le rôle du sommeil est encore incertain,

1. Jean-Didier Vincent, *Voyage extraordinaire au centre du cerveau*, op. cit.

trouver des solutions le matin au réveil après avoir longuement réfléchi la veille est un phénomène courant pour beaucoup de personnes.

Paul est fier de ses apports, mais un peu énervé par les autres qu'il trouve lents. Il considère que *Pierre* se noie dans des détails sans intérêt. Ce dernier demande des précisions sur certains apports qu'il situe mal dans l'environnement. Il peine à percevoir les liens entre les différents éléments. ■

Réévaluer le satisfaisant et l'insatisfaisant, faire le diagnostic : cette nouvelle étape du travail consiste en un diagnostic partagé sur les pratiques actuelles en regard des objectifs. L'analyse des menaces et des opportunités, des points forts et des points faibles constitue l'outil de base de cette étape. Le pilote organise la production du groupe à l'aide de Post-It et d'un paperboard afin que tous s'expriment. Il fait faire la synthèse des points forts et des points faibles sur la matrice procédures dures/procédures molles, afin que les participants perçoivent la complémentarité des deux types d'action.

La prise de recul sur ses propres pratiques nécessite de neutraliser le risque de conflits d'opinions, c'est la raison de l'utilisation de modalités d'animation. Ce travail gagne à être abordé en configuration collective. La solitude ne facilite pas la prise de recul, les acteurs sont, ici, tous logés à la même enseigne, les pratiques passées ne sont plus totalement pertinentes. C'est dans l'évitement de cette étape que se situe la tentation de trouver des boucs émissaires, de rejeter sur les autres la cause des difficultés ou encore de chercher des protections et des alliances.

Paul, dans les menaces qu'il inscrit sur les Post-It, donne un rôle important à des directions clientes. Il pose comme postulat que si eux-mêmes ne changent pas, les objectifs ne seront pas atteints. L'animateur accepte ce point comme un élément du problème mais pas comme un fait bloquant. *Pierre*, dans un premier temps soumis à des émotions qui l'inhibent, n'ose pas trouver de choses à écrire. Puis il se prend au jeu et fournit un nombre important de points extrêmement précis. Il attire particulièrement l'attention sur les compétences des collaborateurs, qui doivent être renforcées, et sur la qualité, qui n'est pas assez maîtrisée. ■

À l'issue de cette étape, les participants sont d'accord pour changer quelque chose. Ils ont évalué les défauts de leurs pratiques actuelles par rapport au contexte. Mais le pilote sait que cela ne suffit pas. Leur travail ne consiste pas en une amélioration de l'existant, mais en une transformation de leurs façons de se voir en interaction avec l'environnement.

3. Se projeter dans une nouvelle fiction

Utiliser l'avant du cerveau, co-élaborer la vision : le pilote propose aux acteurs un travail de projection. Il s'agit pour eux de s'imaginer dans trois ans, les objectifs étant atteints au-delà de leurs espérances, et de répondre à la question : « Au bureau, que faisons-nous de notre journée ? » La consigne est donnée de laisser libre cours à son imagination et de s'autoriser les rêves les plus ambitieux. Il existe différentes méthodologies pour effectuer un travail sur la vision – de la plus simple, comme la méthode du diagramme des affinités, aux plus élaborées comme la méthode des scénarios. C'est au pilote que revient la charge d'organiser un travail sur la vision avec une méthodologie adaptée aux besoins du contexte et de l'équipe.

Cet exercice de projection est essentiel pour le partage d'une vision collective, chacun mettant sa pierre à l'édifice, mais aussi pour ouvrir la partie projective du cerveau, et en particulier du cerveau droit. Nous avons vu que toutes les personnes ne sont pas créatives. Dans ce travail sur la vision, les créatifs et les non-crétatifs ont leur place : les créatifs, parce qu'ils vont projeter des changements innovants, sans crainte de la prise de risques ; les non-crétatifs, parce qu'ils vont tirer le meilleur profit des connaissances existantes, en s'appuyant sur les acquis.

Paul s'est bien amusé dans cet exercice. Il était un peu inquiet de ne pas être à la hauteur, mais ça a bien marché pour lui. Il a réussi à influencer les autres. Il est très content du résultat, qui lui semble une évidence. Pierre a trouvé que, parfois, cela manquait de rigueur, mais qu'humainement l'expérience était très riche. Il a trouvé que Paul en faisait beaucoup, il a du mal avec le besoin de pouvoir de ce dernier, cela le met mal à l'aise. Il a été un peu effrayé par l'ambition du résultat. ■

Relier, synthétiser raison et émotions, déterminer des axes stratégiques : le pilote invite le groupe à définir les axes de la transformation à opérer pour atteindre l'objectif. En général, après un travail sur la vision, ils paraissent évidents et donnent lieu à peu de débats. Sur chaque axe, une sorte de cahier des charges va être précisé : la vocation de l'axe en termes de finalité, ses objectifs, les critères d'évaluation au moins pour la première étape visée.

4. Prendre les décisions

Confronter la réalité et la nécessité, puis décliner en plans d'action détaillés : les membres ont décidé ensemble des axes stratégiques et des

modes de collaboration qui vont leur permettre de creuser les thèmes, d'aboutir à des plans d'action. Cette étape nécessite une prise de décision. Une validation par la direction peut être souhaitable. Les participants vont devoir se mettre d'accord sur les modalités de travail. Le débat sur les modalités constitue une nouvelle occasion de partage de représentations. Des sous-groupes peuvent être organisés. Ce temps est un temps d'approfondissement et d'évaluation des impacts des décisions afin de préciser des stratégies et des plans d'action détaillés.

Cette étape, où l'imagination est de nouveau fortement sollicitée, doit être vécue dans une relation de parité, afin de permettre l'expression la plus large. L'émergence du plus grand nombre d'options est dépendante de la diversité des points de vue et de l'assurance pour chacun du droit à l'expression (sans jugement ni disqualification par les autres). Les outils de créativité et de qualité donnent un cadre et des facilitations pour la stimulation de l'imagination. Gare aux résistances ! La probabilité que l'équipe produise des idées incongrues est assez réduite. Le plus grand risque, c'est le contraire : faire toujours plus de la même chose, que les personnes ramènent leurs propositions à leur niveau de compétence actuel. La collaboration avec des consultants est précieuse à cette étape, parce qu'ils amènent de nouvelles compétences dans le système. Une nouvelle étape du deuil est au cœur de ce temps de travail. C'est là que les managers, après avoir imaginé un autre type de positionnement possible au sein de l'environnement, par le travail sur la vision, vont marchander la façon dont ils envisagent d'y parvenir.

Paul s'énerve, il tente de faire passer ses idées, il a peur qu'elles ne soient pas prises en compte. Il fait monter la pression au sein du groupe, il veut des actions efficaces et rapides. En faisant cela, il bouscule Pierre, qui, décidément, ne le supporte pas. Pierre se sent agressé, non respecté par cet excité du résultat. Cela le bloque de plus en plus, il se tétanise quand il voit Paul et l'évite dès qu'il le peut. ■

Finaliser et préparer le choc de la confrontation avec les représentations des décideurs : le groupe de travail a produit un certain nombre de stratégies et de plans d'action. Avant de finaliser le travail, les membres du groupe se laissent un temps de décantation. Des discussions animées ont eu lieu sur certains points de détail. Le pilote a toutefois fait remarquer que cela ne servait à rien de vouloir se mettre d'accord sur tout. Le pilote organise une répétition de la présentation et des réponses aux objections envisageables. Il s'assure que les réponses ne seront pas

défensives, il sait que le directeur général ne supporte pas cela. Le groupe doit se montrer proactif, une réponse trop spontanée aux questions peut être fatale ! Le pilote sait qu'il est facile de saboter un bon travail par une mauvaise présentation, il préfère être vigilant.

La direction devra valider le travail et il est probable qu'il subira des modifications. Il est préférable de laisser ouverts les points où il n'y a pas de consensus au travers d'options. Il est important de rapporter les différents points de vue et les arguments des uns et des autres, les décideurs ont besoin de ces informations pour ouvrir leurs représentations.

Paul se relève la nuit pour prendre des notes, il espère pouvoir influencer la direction sur les points qu'il n'a pas réussi à vendre au groupe, il cherche les meilleurs arguments. Pierre réfléchit tard le soir, afin de vérifier la pertinence de leurs solutions. Il craint qu'ils n'aient laissé de côté quelque chose d'important. Ils passent tous les deux une mauvaise nuit, avant la présentation du travail de leur groupe devant l'équipe de direction. Pierre et Paul ont déjeuné ensemble, il y a quelques jours. Au cours de ce travail, ils ont pu apprécier la complémentarité de leurs points de vue. Cela a été mis en avant par un animateur en créativité qui est intervenu dans la mission. ■

Vivre un moment intense avec sérénité, présenter la production et recevoir la validation : les solutions sont proposées à la direction, chaque groupe prend le risque de s'exposer en soumettant des options et des scénarios au débat. Les exposés sont écoutés avec attention, des questions sont posées. Les décisions seront prises rapidement. Chacun va devoir faire le deuil des propositions non valides ou non retenues, accepter les choix, ou se les approprier, en les reliant à des critères de niveaux supérieurs (économiques, écologiques, sociaux). La meilleure solution possible est une synthèse entre les moyens disponibles, les impératifs prioritaires de la stratégie, la culture de l'entreprise et la personnalité des dirigeants.

Au cours de cette étape le besoin de signes de reconnaissance est manifeste. Soit par excès de fierté, soit par tristesse de ne pas avoir trouvé la solution miraculeuse, ou, tout simplement, de ne pas être celui qui a eu la meilleure idée. Il est important que chacun ait le sentiment d'avoir été entendu, d'avoir pu participer et d'être coproducteur de la solution retenue. C'est l'effort collectif qu'il convient de reconnaître. Les groupes de travail vivent tous un moment difficile à la fin de leur réflexion. À l'issue du processus, les acteurs sont déposés de leur production. La décision est entre les mains d'un autre.

Des sentiments de tristesse pour certains, d'exaltation pour d'autres apparaissent. Dans le cadre d'un plan d'action élaboré par une équipe, celle-ci « récupère » la mise en œuvre du plan d'action remanié par la direction.

Paul est hyperstressé, il sent en lui une tension et une énergie prêtes à bondir. Il piaffe et tente de contenir son impulsion. Il a réussi à discuter avec le directeur général avant la réunion et espère lui avoir donné les points clés pour une décision pertinente. *Pierre*, toujours aimable, a aussi rencontré le directeur, il lui a demandé des nouvelles de sa famille. En effet, il connaît la famille du directeur. Pierre se garde bien de parler du travail du groupe, il ne voudrait pas ne pas être loyal envers les autres membres. En fait, il n'y a même pas pensé. Pour Paul, ce serait de ne pas avoir discuté ouvertement avec le directeur qui lui aurait semblé déloyal... envers le directeur ! ■

La direction générale a validé le plan d'action. Il a été demandé d'accélérer l'atteinte des objectifs, les moyens ont été partiellement acceptés. Un comité de pilotage est organisé. Au cours de sa présentation, le pilote a l'impression que le directeur général apprend quelque chose, qu'il est particulièrement intéressé par la pertinence des propositions. Les membres de l'équipe sont satisfaits de leur travail, ils vont organiser une soirée pour fêter ça.

5. Déployer l'action

Après un moment de répit, repartir pour la mise en œuvre : pour tous, individuellement et collectivement, il convient maintenant d'entériner le deuil de la fiction/réalisation du passé et de donner vie à une nouvelle fiction/réalisation en intégrant la solution retenue dans la culture de façon pragmatique. Les tensions émotionnelles sont de nouveau à l'œuvre, de nouveaux prétextes aux stratégies de sabotage sont disponibles, certains voulant aller trop vite, d'autres cherchant la perfection.

Une nouvelle forme de réalité va être instaurée dans l'organisation. Chaque participant se l'est approprié, il va maintenant la déployer au sein de ses équipes. L'ancienne organisation n'existe déjà plus, puisque les managers la voient comme obsolète. Ils en portent déjà une autre au sein de leurs représentations.

Présentons maintenant la façon d'utiliser les notions apportées par les sciences cognitives et les concepts de l'approche systémique dans l'organisation de la communication.

Créer une nouvelle fiction collective pour l'entreprise

La valeur de la communication organisée

Dans tout projet de transformation ou d'innovation managériale, la communication est un vecteur essentiel. Les sciences cognitives, par les informations qu'elles donnent, confirment, s'il en était encore besoin, l'importance de la communication organisée. À un autre niveau, créer du lien, donner des signes de reconnaissance fait également partie des tâches managériales où la communication joue un rôle clé. La communication reprend, et c'est logique, les éléments déterminants de tout projet de transformation. Les actions de communication sont intégrées dans le pilotage de la démarche.

Je rappelle la définition de la communication donnée par l'École de Palo Alto¹ :

1. « On ne peut pas ne pas communiquer. » « Tout est communication. » Les êtres humains ont la particularité de tout interpréter, mais, au-delà de ce fait, leur vie même est, avant tout, communication. Une personne vivante ne peut pas ne pas communiquer. Tout contact avec un autre est communication. La communication est active à l'intérieur de chaque personne, nous communiquons avec nous-même, biologiquement et mentalement. Nous communiquons en permanence. Les managers qui préfèrent « ne pas communiquer » sont des ignorants ; ils communiquent même quand ils ne donnent pas d'informations, quand ils cultivent la loi du secret. Leur attitude, leur manque de transparence parlent pour eux. Dans ces circonstances, l'effet Pygmalion joue à plein. Les dirigeants et les managers ne peuvent pas ne pas communiquer, c'est tout simplement impossible.
2. « Ce que j'ai communiqué, c'est ce que l'autre a compris. » Le résultat de la communication, c'est ce que l'autre a compris. L'innovation

1. Définition trouvée sur Wikipédia : « L'École de Palo Alto est un courant de pensée et de recherche ayant pris le nom de la ville de Palo Alto en Californie, à partir du début des années 1950. On le cite en psychologie et psychosociologie, ainsi qu'en sciences de l'information et de la communication. Ce courant est notamment à l'origine de la thérapie familiale et de la thérapie brève. Parmi ses principaux fondateurs, on trouve Gregory Bateson, Donald D. Jackson, John Weakland, Jay Haley, Richard Fisch et Paul Watzlawick. »

managériale a besoin d'une communication aidante et non d'une communication productrice de résistances. Que l'on ne dise pas tout, tout de suite, c'est normal, mais il est toujours possible de donner de la visibilité sur le processus et sur les orientations stratégiques. En se rapportant aux émotions de chacun, on peut imaginer les résultats d'une communication défailante lors d'un projet de transformation. Un manque de qualité de la communication est vécu comme un manque de reconnaissance. L'entreprise n'a pas besoin d'amplifier les angoisses que les personnes vivent inmanquablement dans ces périodes charnières.

Afin de montrer l'utilité de la communication organisée, je propose trois points de vue à partir de trois positions dans le système. Je décris la méthode de travail, fais des commentaires pratiques et évoque le vécu de trois personnages. Au fil de la présentation d'une méthodologie pour la communication organisée, je propose au lecteur de se mettre à la place de chacun des trois personnages concernés, qui sont : un *top manager*, acteur du comité de direction, appelé **Tom** ; une femme, *middle manager* responsable d'une équipe opérationnelle, prénommée **Michèle** ; et un collaborateur de base appelé **Basile**.

La communication est organisée par l'équipe de direction, ou de pilotage s'il s'agit d'un projet. Elle seule est au fait des enjeux et des stratégies, elle travaille avec des spécialistes de la communication mais prend les décisions. Les membres de l'équipe de direction sont forcément très impliqués dans les actions de communication. Ce sont les premiers acteurs de la démarche, leurs paroles – et leurs actes – constituent des messages clairs pour les collaborateurs et les clients. Le rôle du responsable de la communication est de proposer et d'organiser les actions de communication. Il ne travaille jamais seul, tous les projets auxquels il participe sont des projets de management. ■

Donner la parole aux résistances

Donner la parole aux résistances consiste à permettre aux personnes de s'exprimer. Dans certaines actions, prévoir des temps de « purge » est primordial. Par ailleurs, pour avoir une chance de choisir des messages audibles pour les cibles, il est préférable d'écouter les personnes auxquelles ils sont destinés. Croire que l'on sait ce qui est pertinent sans avoir écouté d'abord ce que les gens ont à dire sur le sujet est imprudent. Il est préférable de faire réaliser l'écoute des cibles de la communication par un tiers. Plus objectif, un tiers spécialisé est capable d'une écoute à forte

valeur ajoutée. Préciser les zones d'incertitude, les fantasmes nécessite de ne pas avoir de parti pris. L'écoute est à refaire aux différentes étapes de la démarche. Comme la crème sur le lait, les résistances doivent s'exprimer plusieurs fois ! L'écoute a deux objectifs : permettre l'expression des résistances et ouvrir les oreilles de ceux qui pilotent la démarche.

Un dirigeant qui a beaucoup donné de son temps et de son énergie finit par intérioriser une perception de la situation et des causes des tensions. Il peut s'aveugler lui-même, choisir inconsciemment ou consciemment d'ignorer un problème. Ignorer un problème peut être pertinent à un moment – parce que le système ne sait pas faire autrement dans la situation –, mais l'ignorer trop longtemps donnera lieu à une crise. Il y a un moment, une étape, où la prise de conscience de cet aveuglement sera déterminante pour la suite. Un moment où ce point d'aveuglement peut tout bloquer. J'ai, pour ma part, vécu, en accompagnant un dirigeant, un moment où l'aveuglement avait gagné jusqu'aux consultants dont je faisais partie. C'est l'écoute qui permet de sortir de ce piège, mais une écoute sincère et non partisane, faite par quelqu'un qui n'est pas devenu sourd au problème.

Basile et Michèle sont interviewés sur leurs attentes par rapport à la stratégie de l'entreprise et sur leur implication dans sa mise en œuvre. Lors de la communication des résultats, ils découvrent qu'ils ont été nombreux à parler de l'intéressement comme devant être lié à la mise en place de la stratégie. Le directeur général, lors de la réunion de présentation, dit qu'il ne s'attendait pas à ce que ce facteur ait autant d'importance.

Tom est un homme pressé, il décide vite et prend peu le temps d'écouter. Toutefois, il a fait faire une enquête auprès de ses clients internes, il trouvait qu'ils ne reconnaissaient pas assez la valeur ajoutée de ses équipes. Il s'est alors aperçu que son discours et son positionnement actuels étaient décalés par rapport à la réalité de son pouvoir, et que les relations en étaient faussées. Il a découvert que le manque de perception de la valeur ajoutée de son équipe était dû à sa communication. ■

Transformer les représentations et intégrer de nouvelles formes dans les esprits

Cinq axes pour la communication sont utiles afin de transformer les représentations et de permettre aux gens de construire de nouvelles formes mentales. Qu'ils soient explicitement formalisés ou pas sous forme d'axes, les objectifs qu'ils servent sont complémentaires. Voici ces cinq axes :

1. Donner du sens et suivre la mise en œuvre de la stratégie.
2. Stimuler l'évolution des pratiques et des comportements.

3. Ouvrir les connaissances et la vision prospective.
4. Donner de la visibilité sur la montée en compétences individuelles et collectives.
5. Créer l'émulation et la cohésion.

1. Donner du sens et suivre la mise en œuvre de la stratégie

Faire le lien entre vision, stratégie et projet est la première mission de la communication organisée. Les managers doivent intérioriser la stratégie pour la mettre en œuvre, les collaborateurs doivent la comprendre pour l'accepter. Chacun a besoin d'intégrer certaines données et de les relier à son action. Le mot « sens » est utilisé ici dans ses trois acceptions – visée¹, valeur, sensations :

1. Dans quel sens, dans quelle direction allons-nous ? Quel est le résultat visé par l'entreprise ? Quels sont les résultats économiques attendus ?
2. Quel « sens », quelles valeurs cela a-t-il pour nous ? Quelle est notre contribution à la vie sociale et la valeur ajoutée que nous voulons apporter à nos clients ?
3. Quelles sensations recherche-t-on ? Exaltation, plaisir de l'accomplissement ? Sentiment de fierté par l'acquisition d'un savoir, d'une expertise spécifique, d'un leadership ?

Au cours des évolutions, les stratégies mises en œuvre pour atteindre les différents objectifs et leurs jalonnements doivent être communiquées. Pour chaque projet stratégique, les attendus et la valeur de contribution doivent être explicites. La difficulté de la communication stratégique est que les actions concernent, avant tout, les managers et les équipes projets. Pourtant, elle justifie la démarche et, à ce titre, doit être répétée, rappelée, martelée auprès de toute la population de l'entreprise. La communication stratégique est ce qui donne du sens à l'action et de la fierté d'appartenance. Ritualisée, elle balise les étapes de la transformation. Le respect des valeurs annoncées, même si cela semble naïf pour certains, est un point essentiel au moral des troupes. Chaque étape – chaque marche de la crise organisée – a ses objectifs et ses indicateurs pour que le suivi des avancées soit visible et encourageant.

1. J'emploie le mot « visée » pour « direction », pour « plus de clarté ». Le mot « direction » étant largement utilisé pour évoquer la direction de l'entreprise.

Au début : *Michèle* a été invitée à l'événement annuel de la direction qui regroupait tout l'encadrement. Elle a bien compris où l'entreprise voulait aller, elle trouve ça intéressant, mais elle pense que ce sera très compliqué. Elle ne voit pas comment cela peut être fait, et surtout en quoi elle peut y contribuer. Elle en a parlé à **Tom**, qui n'a pas l'air de douter de l'atteinte des objectifs. **Basile** n'a pas eu d'informations, ou, en tout cas, est persuadé de ne pas en avoir eues. Il y a bien le journal d'entreprise qui a écrit un article sur la réunion des cadres et présenté la stratégie, mais, bon, il ne le lit pas, ou vite. Le délégué syndical a dit qu'il fallait être prudent, l'entreprise va licencier. **Basile** a un cousin qui a vécu ça, il est maintenant au chômage et peine à trouver un nouveau travail.

À un an : *Michèle* a l'impression d'avoir progressé. Elle ne voit pas très bien ce que les autres ont fait. Elle a parfois le sentiment que les autres freinent. Elle est très étonnée et impressionnée quand, lors de la présentation des bilans de projets déjà réalisés, elle mesure les avancées considérables. Sa confiance dans la réussite des objectifs en est augmentée. Elle est toutefois fatiguée car **Tom**, son patron, est vraiment trop exigeant. Il est tellement sous pression qu'il communique principalement avec des injonctions. Heureusement qu'il existe d'autres sources d'informations pour mettre un peu de distance entre la personnalité de Tom et la réalité de l'entreprise. Tom pense que ça ne va pas assez vite, et trouve que ses collaborateurs sont insuffisamment performants. **Basile** est toujours là, il se sent mieux. Il a compris que ça bougeait dans le bon sens. Il reste vigilant. ■

2. Stimuler l'évolution des pratiques et des comportements

La communication sur la stratégie sert à répondre aux questions : où va-t-on ? Pourquoi ? Comment ? Le comment y est abordé de façon globale et concerne principalement les grands projets sans entrer dans le détail des pratiques. Le deuxième axe « stimuler l'évolution des pratiques et des comportements » répond à la question : que devons-nous changer dans nos pratiques ? Que remettons-nous en question dans nos façons de faire et dans nos croyances pour l'exercice de nos activités ? Cet axe concerne l'élaboration et le déploiement de nouvelles procédures dures associées à de nouvelles procédures molles.

Cette communication s'attache à l'application pratique et aux modalités d'action. Elle émane du management intermédiaire et cible les collaborateurs. L'élaboration de cette communication constitue, pour le management intermédiaire, l'occasion de faire un véritable travail de deuil. L'implication des managers les oblige à une prise de risque relationnel favorable au développement de leurs responsabilités. Le management intermédiaire, dans ce processus d'élaboration des pratiques et de sa communication, opère la réorganisation de ses circuits neuronniques.

Au début : *Michèle* a participé à un séminaire d'équipe. Ils ont écouté des clients, ont réalisé un diagnostic collectif et produit des idées d'actions. Les thèmes de réflexion étaient directement rattachés à leur activité. Ils ont fait le lien entre leurs actions et la stratégie. *Michèle* se sent mieux, elle voit comment faire. Elle doute moins, elle pense toujours que c'est ambitieux, mais elle est d'accord pour s'atteler à l'objectif. **Basile**, qui sait que *Michèle* est en séminaire, attend avec impatience ce qu'elle va dire. Il a peur que l'on disqualifie son travail et reste sur la défensive.

À un an : *Michèle* a participé au groupe de travail sur la refonte du processus de gestion. Elle suit elle-même les nouveaux indicateurs qualité et les diffuse à sa direction et à son équipe. Elle participe, deux fois par an, au séminaire de management de sa direction. Elle en a elle-même organisé un pour ses collaborateurs avec l'aide de la direction de la communication. **Basile** a participé à ce séminaire, il a trouvé cela très sympa, a perçu les changements de l'entreprise, s'est senti valorisé. Il comprend ce qui est à faire.

Tom est toujours sous pression, il est satisfait des projets qui ont été livrés. Il aimerait bien que ses collaborateurs soient plus compétents. Mais bon, ils ont livré ! L'article dans le journal interne a fait un tabac auprès des équipes, le site des projets sur l'intranet est top. Ils ont présenté leur retour d'expérience aux équipes d'une filiale, qui ont été bluffées par leur performance économique. **Tom** est content, mais bon, la prochaine étape ne sera pas cool. ■

3. Ouvrir les connaissances et la vision prospective

La capacité des acteurs à agir en intelligence de situation est directement liée à leur capacité à se projeter dans le contexte. « Avoir le nez dans le guidon » est une mauvaise position pour l'ouverture du cerveau droit et l'acquisition de nouvelles représentations. Participer régulièrement à des voyages d'études, des conférences, des échanges professionnels en est un moyen de base.

La connaissance du marché, des évolutions internationales, des nouveaux moyens disponibles stimule la créativité. Inciter à l'exploration des innovations dans son propre secteur et dans les autres secteurs ouvre l'imagination. Les informations sur les évolutions environnementales et technologiques du secteur doivent être accessibles pour que les esprits soient stimulés. Au regard des neurosciences, il ne semble pas possible de demander aux équipes d'être créatives sans ouvrir leurs connaissances.

Tom est en voyage avec deux de ses collègues, ils doivent ramener des informations sur les pratiques d'une société canadienne. Il a découvert qu'elle savait faire quelque chose dont il a besoin. Il lui a demandé de venir le présenter à ses équipes. Cela devrait leur faire gagner beaucoup de temps. *Michèle* a assisté à deux conférences sur les sciences cognitives et le management, elle a demandé une formation à la communication interpersonnelle. **Basile** est invité, avec des collègues, à une présentation d'un nouveau matériel technique par un fournisseur. ■

4. Donner de la visibilité sur la montée en compétences individuelles et collectives

Les gens ont besoin de visibilité sur les évolutions de compétences et sur les moyens pour y parvenir. Une communication sur les nouveaux métiers, les formations et les modalités d'accès à ces formations est disponible sur l'intranet. Un chantier de GPEC¹ est mené dans l'entreprise. Il facilite largement la visibilité sur les besoins d'évolution.

De nouvelles compétences individuelles et collectives vont devoir être développées. Avoir des informations sur ce qu'elles sont et comment les acquérir diminue l'appréhension de l'inconnu. La montée en compétences est vécue par certaines personnes comme une remise en cause de leur valeur. Ce sujet est anxiogène.

Tom est pilote d'un travail sur les compétences de son équipe. Ce projet pilote est mené par la direction des ressources humaines. Ce travail sur les compétences individuelles et collectives l'a interpellé. Il aimerait bien que certaines de ses interfaces se posent la question de leurs propres compétences, car il les trouve un peu « courtes ». Michèle a commencé par refuser de participer à ce travail, elle est débordée. Mais elle s'est prise au jeu. Elle a découvert que la description des compétences, en regard des activités, était très aidante pour son management. Elle va pouvoir mener les entretiens avec ses collaborateurs tout à fait différemment. Basile, lors de la présentation du référentiel de compétences – qu'il attendait avec inquiétude –, a découvert qu'il n'était pas trop mal, mais il a vu aussi qu'il était possible d'évoluer, en particulier sur les compétences méthodologiques. En fait, il a enfin trouvé ce qui l'intéresse le plus dans toute cette aventure : son employabilité. ■

5. Créer l'émulation et la cohésion

C'est l'axe des fêtes, des événements, mais aussi de l'écoute et de la valorisation des résultats. Des temps forts sont organisés. Il s'agit ici de solliciter le lien affectif et le plaisir d'être ensemble et de se connaître. C'est l'axe de la convivialité et de l'attention aux autres. Les actions d'évaluation, les opinions des personnes sur ce qu'elles vivent, les nouveaux partenariats font aussi partie de cet axe.

Les acteurs ont besoin de se voir vivre ces expériences. Cette position « méta » sur leur action les enthousiasme. Le désir de réussir est stimulé par tous les axes de communication. L'axe « créer l'émulation et la cohésion » est celui qui permet de nourrir des besoins affectifs.

1. GPEC : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Basile est super-heureux, il a gagné le trophée. Un concours a été organisé et il a remporté le premier prix. Sa femme a été impressionnée, surtout quand il est rentré à la maison avec une prime. **Michèle** a eu les résultats du baromètre social de l'entreprise. Les résultats de son équipe se sont améliorés, cela la réconforte, c'est vraiment cela qui a du sens pour elle. La stratégie est intéressante, elle est fière d'être dans cette entreprise mais, au fond d'elle-même, c'est sa capacité à être un manager apprécié par ses collaborateurs qui la motive le plus.

Tom a organisé une fête à la fin du nouveau projet que son équipe vient de déployer, ils ont invité tous les contributeurs au projet. Le directeur général est venu féliciter tous les participants. En fait, très soulagés d'avoir passé ce cap, ils ont pu décompresser un peu émotionnellement. Tom, Michèle et Basile ont participé à cette fête, ils sont en photos sur l'intranet et dans le journal interne. Ils sont proches et satisfaits de travailler ensemble, même si ce n'est pas facile tous les jours. ■

Répéter les messages pour construire une nouvelle mémoire collective

Les experts de la communication savent depuis longtemps que la répétition est capitale. Les neuroscientifiques le confirment : « *La répétition est un mécanisme de base au niveau du cerveau. Comme la mémoire repose en dernier lieu sur des connexions entre neurones, la répétition est le mécanisme qui assure le nombre et la force de ces connexions*¹ », rappelle Alain Lieury. Transformer les représentations, donner une existence à une nouvelle fiction collective, fédérer sur la résolution d'un challenge demande que de nombreuses informations soient communiquées... de nombreuses fois.

La stratégie de communication

La stratégie de communication et les messages sont liés aux objectifs de ces cinq axes de communication. Voici un outil pratique pour élaborer des messages. Il s'agit de se poser quatre questions pour chaque catégorie de cibles : qu'est-ce que nous voulons que les personnes fassent ? Pour cela, que doivent-elles retenir ? ressentir ? comprendre ? Ce questionnement est pertinent après avoir écouté la cible, car sans connaître les représentations et les opinions de la cible, il est impossible de répondre à ces questions de façon pertinente !

Les messages sont des liens entre la « fiction actuelle (et passée) » et la « fiction future ». Il faudra les répéter dans des situations émotionnelles

1. Alain Lieury, *100 Petites Expériences de psychologie pour mieux comprendre le cerveau*, op. cit.

différentes pour que les choses soient ancrées dans les mémoires. En tenant compte du fait que le cerveau des enfants est plus malléable que celui des adultes, chacun peut prendre la mesure de la nécessité de la répétition pour ces derniers.

- **Qu'est-ce que je veux que la personne fasse ?** Quel comportement doit-elle avoir, quels gestes doit-elle faire pour que je considère que l'objectif est atteint ?
- **Pour cela, que doit-elle ressentir ?** Pour retenir cette idée, que doit-elle ressentir ? Nous avons vu, dans le chapitre « Utiliser les émotions », le lien entre mémoire et émotions. Il s'agit d'associer la finalité à des sentiments éprouvés.
- **Pour cela, que doit-elle comprendre ?** Quelle analyse doit-elle faire de la situation ? Des connaissances détaillées sont à donner afin de satisfaire au besoin analytique. S'il est parfois utile de donner des éléments factuels pour que certaines personnes rentrent dans l'interaction, il est probable que la mémorisation ne se fera qu'après un événement émotionnel. Amener du détail sans le préalable finalité/émotions ne sert à rien, le cerveau n'imprime pas ou très peu !
- **Pour cela, que doit-elle retenir ?** Quelle est l'idée principale dont elle doit se souvenir ? Y a-t-il une idée principale complémentaire ?

Voici une façon simple d'appliquer cet exercice : je vous invite à le faire en vous imaginant communiquer avec un enfant à qui vous voulez passer le bon message pour qu'il puisse traverser la rue seul et sans danger.

Les actions et les médias adaptés

Les actions de communication sont de trois types.

Les actions d'information. Elles sont unilatérales et ont un potentiel de changement faible. Elles sont essentielles pour tenir au courant, donner des repères, elles sont utiles pour aider à comprendre ou à connaître un sujet, mais sont sans effet si les personnes ne sont pas encore éveillées au sujet. Aujourd'hui, avec les évolutions techniques, il devient facile de donner des informations par vidéo, ce média est infiniment plus performant que l'écrit. L'éveil des personnes réceptrices est beaucoup plus large car les sens mobilisés dans l'interaction sont plus nombreux. Les expressions d'un visage, l'intonation choisie par l'orateur transmettent des messages de façon très performante. Les neurones miroirs sont stimulés par l'image et

le ton de la voix. Les zones du cerveau mobilisées sont considérablement plus importantes que dans la lecture d'un document écrit.

Tom participe à un chat organisé par le responsable de la communication. Il répond aux questions de collaborateurs sur la nouvelle organisation. Les textes seront repris et disponibles en ligne, mais pour l'instant *Tom* répond en live. Il a en face de lui un régulateur qui sélectionne les questions qui arrivent par e-mail. *Basile* participe au chat, il est devant son ordinateur et découvre les réponses en direct. ■

Les actions de transformation. Elles sont au cœur du changement. Elles permettent d'utiliser des moyens émotionnels et des échanges interactifs. Les personnes peuvent exprimer leurs résistances. Les prises de conscience se font pendant et après des moments d'interaction. Il faut des moments ludiques au sein de ces actions, car ils permettent de faciliter les prises de conscience « par surprise », les personnes lâchant leurs défenses plus facilement quand elles s'amusent. Les actions de transformation sont les événements, les séminaires, les forums, le team-building, les formations-actions.

Au début : Michèle est invitée à un forum sur la stratégie. Des managers, de différentes directions, échangent sur la stratégie et ses impacts dans leur domaine d'activité. Les membres du groupe sont invités par l'animateur à exprimer une phrase taboue, une phrase qui leur fait peur. *Michèle* se sent mal à l'aise et cherche dans l'auditoire des collègues pour se rassurer. En fait, des choses sont dites et elle se sent plus légère après ce séminaire.

Un an après : un événement est organisé pour présenter les résultats des groupes de travail sur les axes du projet d'entreprise. Il a lieu dans un amphithéâtre, le matin, et sera suivi d'un déjeuner dans le gymnase. Huit cents personnes sont présentes. *Tom*, *Michèle* et *Basile* sont là. *Michèle* monte sur la scène, elle doit présenter les résultats de son groupe dans un débat conçu comme un plateau télé. *Basile* joue un sketch avec des collègues qui représente un aspect de la problématique qu'ils ont traitée. Toutes les équipes qui se succèdent (six au total) ont un succès fou. ■

Les actions de capitalisation et de mémorisation. Les pratiques et les habitudes ne se changent pas rapidement. Les technologies de l'information ont largement fait évoluer l'organisation de la capitalisation. Des bases de connaissances doivent être accessibles *via* les intranets, pour avoir accès, à tout moment, aux modes opératoires, aux règlements, aux bonnes pratiques, aux documents des opérations déjà menées par l'entreprise. Tout cela est plus simple à dire qu'à faire ! C'est un gros travail, il n'est pas rare que chacun garde sa production pour soi ou réinvente ce que le voisin de bureau vient de faire.

Mais il ne faut pas oublier que capitaliser, c'est aussi faire un feed-back sur les sujets traités. Organiser des temps de capitalisation, où les personnes parlent de leurs expériences passées et en tirent les enseignements (ce qui devient une action de transformation), fait partie de la boucle de l'apprentissage. La montée en intelligence se fonde sur l'évaluation portée, par un regard critique, *a posteriori*, sur son propre comportement. Ce processus est indispensable à l'inhibition durable des stratégies non pertinentes.

Tom a organisé un groupe de travail avec un consultant spécialisé afin de créer un intranet professionnel commun à toute l'équipe et accessible aux clients (en partie). Aujourd'hui chacun fabrique ses propres documents et les gère indépendamment. Tom a pris conscience de la perte de temps et du manque de capitalisation des bonnes pratiques. Il trouve ce travail fastidieux, mais il en attend des gains significatifs pour la productivité de son équipe.

Michèle participe à un atelier de bilan sur le projet qui vient d'être livré. En échangeant avec ses collègues, elle prend conscience des erreurs qu'ils ont faites ensemble. La précipitation et leur manque de coordination leur ont joué des tours. Ils décident de demander un wiki¹ afin de se doter d'un outil commun et de faciliter la communication et la traçabilité. Ils produisent ensemble un document de bilan où les comportements de coordination sont clairement évoqués. Elle va le présenter dans une réunion d'information des équipes. ■

La diffusion

L'organisation des temps forts et la diffusion de l'information se font dans un processus organisé. Les actions de communication doivent être distribuées de façon homogène. Sans tomber dans la croyance que tous doivent savoir la même chose, ce qui est impossible, puisque chacun a un cerveau différent, il est important que les personnes de même niveau de responsabilité reçoivent la même chose.

La pratique qui consiste à charger le management de la diffusion de la communication est aujourd'hui obsolète. Il y a plusieurs raisons à cela : les managers n'ont pas de disponibilité et d'appétence pour la communication. Ils sont émotionnellement soumis à trop de stress, et leur donner l'occasion de saboter inconsciemment leur propre réussite est une mauvaise idée. Certains vont oublier de le faire, d'autres le feront de façon ambivalente, quelques-uns seront consciencieux et pertinents. Prendre le risque d'une telle disparité n'a pas de sens.

1. Définition trouvée sur Wikipédia : « Un wiki est un système de gestion de contenu de site Web rendant ses pages Web librement modifiables par tous les visiteurs y étant autorisés. Les wikis sont utilisés pour faciliter l'écriture collaborative de documents avec un minimum de contraintes. »

Les technologies Web 2.0 introduisent dans les entreprises les outils disponibles dans le grand public. Ils vont modifier sensiblement les pratiques de communication en permettant plus de participation interactive. Ils vont révolutionner les actions d'information et de mémorisation/capitalisation dans les entreprises, et vraisemblablement ouvrir à de nouvelles possibilités pour la transformation. Bien évidemment, ces technologies facilitent considérablement la diffusion de l'information. Elles permettent également de ritualiser des pratiques d'écoute et de remontées d'informations, elles favorisent la transversalité et l'organisation de communautés ou de réseaux internes.

Respecter les étapes de la crise de l'homéostasie

Afin de jalonner les étapes de la transformation de l'équilibre de l'homéostasie, les séminaires sont incontournables. Excellents outils de transformation, ils se pratiquent, comme chacun sait, de préférence au vert. Ouvrir la vision des acteurs, faciliter la nostalgie, permettre aux personnes de mieux se connaître (lien et affectivité), stimuler l'Enfant libre¹, dédramatiser, mettre de l'humour, faciliter la prise de recul et enfin mobiliser sur des plans d'action représente les objectifs des séminaires.

Pour aborder l'organisation des séminaires, j'ai choisi de rapporter trois moments significatifs de la montée en compétences collectives d'une équipe. Trois séminaires à un an d'intervalle.

*Il s'agit d'une entreprise qui fusionne trois entités, faisant la même activité, au sein d'une même structure. Il y a un directeur général, décideur de cette fusion, un directeur de la nouvelle entité, récemment recruté, et nous nous intéresserons à trois personnages venant chacun d'une des entités. La direction générale s'appelle **DG**, le directeur de la nouvelle entité **Patrice**, et les trois autres responsables sont **Viviane**, **Georges** et **Fred**. Au premier séminaire ils se connaissent à peine, ils sont méfiants et en concurrence ; au deuxième ils se connaissent mieux, ils sont en train de construire une coopération constructive ; au troisième ils se connaissent bien, se font confiance, s'ouvrent à la créativité. Les séminaires regroupent les managers de cette entité, ils sont une quarantaine.*

Au début : DG et Patrice ont demandé à une équipe de coachs spécialisés en coaching d'organisation de les aider. Des entretiens préparatoires ont été menés. Trois populations ont été interviewées au sein de l'entité : les clients internes, les managers et une partie des collaborateurs.

-
1. J'emprunte à l'analyse transactionnelle le concept d'« Enfant libre ». Il s'agit de permettre à la personne de s'exprimer à partir de son côté joueur, la plaisanterie étant une bonne façon de décrire des situations. Le rire est une aide au lâcher-prise.

Viviane, Georges et **Fred** ont été interviewés. Viviane a fait remarquer que leur entité était très professionnelle et très organisée, et que les autres ne l'étaient pas du tout. Georges a dit que ses clients avaient l'habitude d'une relation de proximité et qu'ils ne pourraient jamais accepter de travailler d'une façon aussi distante que l'entité de Viviane. Fred a dit que la fusion était une très bonne idée, mais qu'ils étaient beaucoup plus créatifs que les autres. En conclusion, chez Viviane c'est le professionnalisme et la rigueur qui priment ; chez Georges, une disponibilité importante liée à des tâches assez modestes ; et chez Fred, des innovations et une volonté créative. DG a dit qu'il fallait ne rien perdre des acquis mais mutualiser l'ensemble. Les clients ont demandé que tout marche mieux et que rien ne change. **Patrice** a accepté. ■

Année 1 : une équipe qui se découvre

Le premier séminaire a pour objectif que les managers de la nouvelle entité se connaissent et partagent une communauté d'objectifs. Le séminaire se déroule sur deux jours. Un lieu pas trop loin de Paris a été choisi, pour que DG puisse venir.

Un séminaire sous le signe du processus de deuil

Le premier matin, après une ouverture par **Patrice**, les coachs restituent les interviews. Les participants peuvent entendre ce qu'ils ont dit, ce que leurs collaborateurs ont dit, ce que leurs clients ont dit. **Viviane, Georges** et **Fred** entendent leurs différents points de vue et, tout comme **DG**, disent : « Il ne faut rien perdre, il faut mutualiser. » Ils reconnaissent l'intérêt potentiel du regroupement, mais bon, il ne faut rien perdre ! Dans la seconde partie de la matinée, les objectifs de la nouvelle organisation sont présentés, entité par entité, par les nouveaux responsables. Puis les participants sont réunis en ateliers de réflexion afin d'effectuer un diagnostic partagé de la situation.

Pour le déjeuner, la place à table est prédéterminée. Tous les participants ne se connaissent pas. Comme ils sont nombreux, il a été décidé que le premier repas se ferait placé. Chaque table est dédiée à un thème, culturel ou sportif. Un questionnaire envoyé préalablement par mail a permis de connaître les sports ou loisirs préférés des participants. Les tables sont composées en fonction de leurs affinités.

L'après-midi : des ateliers sont organisés autour des nouvelles valeurs de l'entreprise (définies récemment, elles sont en cours de déploiement dans l'entreprise). Quatre groupes de dix personnes (mixant les anciennes entités) passent du temps à créer une œuvre d'art – un collage (à l'aide de magazines, de ciseaux et d'un pot de colle) –, illustrant les valeurs du groupe. Après cet exercice et une collation, une seconde partie d'après-midi sportive est organisée. Les participants pratiquent différents sports avant de terminer l'après-midi dans un « baby-foot humain » regroupant tout le monde. La partie est animée et chaleureuse. Au dîner, table libre, **DG** est venu se joindre à eux. Après le dîner, une exposition a lieu, où chaque groupe présente son œuvre à **DG** dans une ambiance assez détendue. **Fred** est particulièrement remarqué pour son éloquence et son humour.

Le lendemain, tous se connaissaient, étaient contents d'être ensemble et avaient envie d'en découdre... amicalement. Des ateliers de production d'actions sur les thèmes déterminés la veille ont donné lieu à des débats toniques. Ils ont abouti au premier plan d'action de la démarche de transformation de l'entité. ■

Dans le cadre de cette mission, les participants, sceptiques quant aux chances de réussite, redoutaient la tension avec les directions métiers, car ils leur étaient précédemment rattachés. « Il ne faut rien perdre » manifestait surtout l'inquiétude de la perte du lien avec les clients. La nouvelle équipe se situait entre collaboration laborieuse – pas sûre d'être capable de collaborer car trop dépendante de la hiérarchie passée – et concurrence interne – est-ce que la culture des uns va gagner sur la culture des autres ? Le premier deuil à faire était lié à l'appartenance. Il s'agissait, pour les acteurs, de s'approprier le nouveau projet de l'entreprise, en le vivant avec une nouvelle équipe et une nouvelle hiérarchie. En les faisant travailler sur les nouvelles valeurs du groupe, le message était clair.

Le processus de deuil dans les interviews

Voici le rappel des phases du processus de deuil et la façon de l'utiliser dans la conduite d'interviews :

- **Déni** : permettre à la personne d'exprimer ses doutes. Donner de la valeur à son propos. Rapporter la situation au contexte économique et aux enjeux.
- **Colère** : l'autoriser à dire ce qui ne va pas, à « rire » (ironie) de la situation ou à exprimer ses émotions (colère ou peur).
- **Marchandage** : faciliter l'expression du marchandage par un recadrage sur des éléments factuels. Aider à la dissociation entre les éléments contextuels et l'incompétence projetée sur les dirigeants et sur les autres.
- **Tristesse** : recueillir la nostalgie d'une époque révolue et valoriser la personne.
- **Marchandage/acceptation** : demander des propositions et des suggestions d'amélioration. L'acceptation n'est pas le lieu des interviews. Toutefois, une question sur des suggestions et sur des demandes de proposition en fin d'interview permet de stimuler l'imagination et d'évoquer l'implication éventuelle de la personne !

Année 2 : une équipe brouillonne

Un an après. L'entité existe et plus personne ne se demande si c'était une bonne idée. Les clients se plaignent, mais ni plus ni moins qu'avant. L'entreprise dans son ensemble va vers plus d'unification, mais l'équipe

qui nous intéresse est en avance de phase par rapport aux évolutions de l'entreprise. Les autres entités ont été regroupées sur un même site, mais leur organisation n'a pas été modifiée. De nombreux projets sont en cours et les avancées commencent à peine à se voir. Un projet important a été réussi. Un séminaire annuel est organisé, il regroupe les mêmes participants, accompagnés des mêmes coaches. Les objectifs du séminaire des managers sont : partager une ambition commune et mettre en place des modalités identiques pour les différents clients.

Un séminaire sous le signe de la responsabilisation

Au cours de l'année, deux managers sont partis, cinq nouveaux managers sont venus en renfort. Il n'y a plus de déficit de compétences dans le dispositif de management.

Après un temps de bilan et un retour sur les résultats d'une mini-enquête par e-mail, réalisée auprès des participants au séminaire, des présentations « sérieuses » sont faites par certains participants. Les thèmes des présentations de la première matinée concernent des chantiers communs. Le processus budgétaire, la gouvernance, un projet stratégique sont présentés. Des ateliers de travail produisent des plans d'action beaucoup plus rigoureux et précis que l'année précédente.

*Un temps ludique est consacré à l'initiation au golf. Puis, à la fin de la première journée, **DG** vient complimenter l'équipe pour le travail considérable effectué dans l'année. Il leur dit sa satisfaction, en soulignant toutefois que la qualité de service est insuffisante. Mais, coup de théâtre, **un directeur général, client interne** qui avait été invité en début d'après-midi, arrive à 19 heures, alors que tout le monde est au bar pour l'apéritif. **Patrice** passe donc la parole au client, lequel leur assène des propos intransigeants, qualifie leur travail de catastrophique, clame qu'il n'a jamais vu une qualité aussi défailante... Bref, c'est l'horreur. **Patrice** est blême, il reconnaît des problèmes de qualité, rappelle le contexte et les nombreux projets réussis, mais la fête est gâchée.*

***Viviane** connaît bien le client, puisque c'est son ancien patron. L'équipe dont elle faisait partie lui était précédemment rattachée et entièrement dédiée. **Viviane** pense qu'il règle des comptes et précise à ses collègues que ce manager n'est jamais très aimable, que cela fait partie de sa personnalité. **Georges** est éccœuré et malheureux. **Fred** ricane. Tous ont subi un choc émotionnel qui les laisse pantois.*

Le lendemain matin, les coaches proposent un temps de débriefing de cette soirée. Un temps est consacré à la parole et à l'expression des émotions vécues la veille au soir. Le groupe se fédère en réaction à cette intervention. Les jeux d'équipes prévus le matin ont lieu. Il s'agit de relever un défi collectif lancé au groupe, celui-ci doit le résoudre en un temps donné avec aucun autre moyen que lui-même. Après cette expérience, un travail d'analyse des comportements collectifs permet aux participants de détecter des comportements non productifs.

L'après-midi, des ateliers sont animés par des consultants sur la qualité (ça tombe bien) et sur les compétences. Ils donnent lieu à des prises de décisions – sur les deux sujets les

participants montrent une forte détermination. **Viviane** s'implique fortement dans l'atelier des compétences, **Georges** est très motivé par la qualité. **Patrice**, qui n'était pas tout à fait convaincu du besoin de challenger ces thèmes, décide de les mettre dans les plans d'action. En fait, pour la qualité il n'a pas vraiment le choix ; les propos du client, devant **DG** de surcroît, ont laissé des traces. ■

Pour cette deuxième année, les managers partagent une même vision des objectifs, ils ont besoin de progresser sur la façon dont ils « *partagent la responsabilité du processus et du résultat*¹ ». Les travaux du séminaire visent à mettre en œuvre des pratiques communes afin de pouvoir améliorer la qualité et la maîtrise des coûts. Au niveau de la gouvernance de l'entreprise, les priorités de **DG** et de **Patrice** sont de positionner cette direction pour lui permettre de donner pleinement sa valeur ajoutée à l'organisation. Pour cela, ils sont en train de modifier les modalités de décision et les délégations budgétaires. L'équipe a fait les frais des résistances d'un directeur à cette nouvelle répartition du pouvoir. Les problèmes de qualité lui ont donné l'occasion de se défouler.

Les ateliers sur les pratiques collectives – procédures molles – sont réalisés à l'aide de jeux ou d'exercices ludiques. Prenons l'exemple du « carré parfait ». Les membres de l'équipe ont les yeux bandés, une corde est déposée par l'animateur dans un coin de la salle. Les participants doivent réaliser un carré parfait, en gardant les yeux bandés. Ce sont eux qui déterminent à quel moment ils ont réalisé un carré parfait avec la corde. À la fin de l'exercice, ils tirent les enseignements de ce qui s'est passé. Ce type d'exercice permet de reproduire les fonctionnements de l'équipe et apporte aux personnes des prises de conscience sur leurs comportements. Ce sont des moments d'ouverture qui ne prétendent pas résoudre les problèmes comportementaux. Ils amènent les managers à percevoir les ressources et les faiblesses collectives. Ils permettent d'évaluer les besoins, de décider de traiter certains points faibles, de prescrire des actions de coaching ou de formation comportementale complémentaires.

Les ateliers sur les pratiques collectives – procédures dures – sont menés par des consultants spécialisés grâce à des méthodes de partage de représentations (méta-plan, pareto...). Dans un processus d'analyse des points forts et des points faibles, ils aident les participants à se mobiliser sur des évolutions de pratiques qui nécessitent des travaux d'organisation et de maîtrise de la qualité. Le livrable de ces ateliers est une ébauche de plan d'action. La plupart du temps, ce type d'atelier débouche sur l'organisation d'un groupe de travail.

1. Voir la liste des axes pour la montée en compétences collectives d'une équipe page 176.

Année 3 : une équipe performante

Le troisième séminaire est organisé comme d'habitude sur deux jours, au vert, les quarante managers y sont conviés. Les coachs, en effectif réduit, seront en retrait pendant le séminaire. La préparation a été importante. Des tables rondes ont été préparées pour le matin du premier jour sur les retours d'expérience des travaux de l'année. Cinq chantiers de travaux de fond ont été réalisés dans l'année et chaque groupe va présenter ses résultats. Les participants à chaque table ronde sont invités à parler de ce qu'ils ont découvert, appris, expérimenté, retenu. Après une année riche en montée en compétences collectives, l'objectif du séminaire est d'amener les personnes à « oser se montrer ».

Un séminaire sous le signe de la prise de risque relationnel

Au cours de l'année, **Patrice** a organisé des séminaires d'une journée, tous les trois mois, pour l'équipe de direction (dix personnes). Ils ont resserré les rangs et pilotent l'activité et la qualité collégialement. Tous les managers ont effectué un profil comportemental et participé à une formation à la communication interpersonnelle. Les relations sont fluides, les gens se connaissent, s'apprécient et se font suffisamment confiance. Bien sûr, certains sont moins performants que d'autres, mais globalement l'équipe fonctionne.

Viviane, très touchante, dira combien le travail sur les compétences l'a intéressée, ce qu'elle a appris sur son métier et ce qu'elle a changé dans son management depuis cette initiation. **Georges** expliquera les découvertes qu'il a faites en travaillant sur les processus, et la clarification que cela lui apporte dans ses prises de décisions. **Fred**, qui a travaillé sur un chantier de recherche d'économies, reconnaîtra qu'il ne s'était jamais trop préoccupé des coûts et, qu'à vrai dire, la responsabilité économique était jusqu'à présent assez loin de ses priorités. Il indiquera qu'aujourd'hui il mesure mieux les impacts de la connaissance économique qui a dorénavant du sens pour lui. **Patrice** n'en « revient pas », il mesure tout l'intérêt de l'implication directe des managers dans les démarches collectives.

L'après-midi, des comédiens viennent animer des ateliers d'expression. Cinq groupes sont constitués et chaque groupe prépare un spectacle pour le soir. Le spectacle est génial, tous participent. Ils sont costumés et maquillés, et se payent une franche rigolade. Ils s'extériorisent. Le lendemain, les ateliers sont animés par les managers, les consultants n'interviennent plus. Ils sont autonomes pour le travail en groupes transverses. Le séminaire a été un grand succès. ■

Oser la créativité demande d'avoir l'autorisation d'être soi-même. C'est plus facile à dire qu'à faire, dans les entreprises où l'évaluation de la performance est un enjeu pour chacun et la créativité une prise de risques. Les ateliers du matin du premier jour ont exigé, de la part des intervenants, qu'ils montrent leur travail et dévoilent leurs sentiments. Le spectacle

du soir les a amenés à se donner en représentation, à partir d'un scénario élaboré rapidement, de façon pratiquement spontanée. Les ateliers du deuxième jour les ont amenés à animer eux-mêmes leur production collective. À l'issue de ce séminaire, leur confiance en eux s'est considérablement épanouie.

Soutenir l'évolution des compétences d'un manager

Une aide personnalisée aux acteurs clés du dispositif leur permettra de jouer leur rôle de leader, d'endiguer leurs résistances au changement, de faciliter leurs désapprentissage et d'alléger le poids de leur mission. Le stress, auquel ils vont être soumis, va leur faire perdre leur lucidité. L'apport des coachs, experts en soutien des besoins humains, offre un minimum de garantie pour retrouver du recul et de l'objectivité. Voici, pour illustrer ce processus, des cas de coaching de personnages évoqués dans les pages précédentes.

Exprimer les résistances – le coaching de Pierre

Pierre est très apprécié des autres managers, il est réputé être un « garçon charmant ». Plutôt introverti, il évite les conflits en gardant une position basse dans les relations. Il a du mal à donner la pleine mesure de son potentiel, car, trop en retrait, il n'ose pas « prendre position ». En fait, Pierre ne sait pas ce qui ne lui va pas. Il peine à choisir entre deux postes qui lui ont été proposés, il voit l'intérêt des deux, sent confusément qu'il y a quelque chose à éclaircir pour lui, mais ne sait pas trop quoi. Il a gagné du temps, mais maintenant il n'a plus le choix, la DRH lui demande de se positionner. Il demande un coaching pour réfléchir au meilleur choix pour lui.

Le coach va traiter sa demande explicite en lui proposant une évaluation des deux postes et en le poussant dans ses retranchements afin de l'aider à dire ce dont il ne prend pas conscience, à exprimer ce qui ne lui va pas dans la ou les propositions qui lui sont faites, ce à quoi il résiste. Dans l'interaction, il faut de la confiance et de la pugnacité bienveillante. Amener Pierre, doucement et fermement, dans sa réalité émotionnelle demande du doigté, mais il faudra le bousculer un peu car, sans un passage par le conflit, il ne sera pas possible de sortir de l'évitement du conflit. Quand Pierre saura à quoi il résiste, il pourra choisir en connaissance de cause. ■

S'ouvrir aux autres – le coaching de Paul

Paul est orienté résultat, il est peu sensible aux besoins humains et pense que donner des ordres aux autres est normal dans un contexte professionnel. Il est un professionnel

aguerri et semble sûr de lui. Il ne pense qu'aux livrables, aux délais, à l'efficacité. En faisant cela, il s'isole en ne reconnaissant pas ses propres besoins de reconnaissance. Sa demande de coaching est fondée sur l'idée : comment être mieux reconnu par l'entreprise pour mes capacités afin d'améliorer mon positionnement et mon avenir.

Le coach, en faisant travailler Paul sur son « plan marketing » perso, va l'amener à changer sa relation aux autres en expérimentant des rencontres dont les livrables sont des objectifs relationnels. Écouter les autres, pour qu'ils puissent l'entendre, et par là même permettre à Paul de désapprendre les relations sans rétroaction. La demande explicite de Paul, pour pouvoir être satisfaite, implique qu'il abandonne sa position d'isolement. Il ne peut être reconnu par les autres que s'il s'ouvre à eux. Le coach sera attentif aux besoins de reconnaissance et de relation de confiance de Paul. Paul sera entendu et valorisé par le coach mais sans être protégé. Le coach, ouvert, à l'écoute, et dynamique dans l'interaction donne à Paul la possibilité d'expérimenter une relation riche et productive. ■

Accepter la confrontation – le coaching de Patrice

Patrice, dans son rôle de dirigeant, a de fortes responsabilités. Très préoccupé d'atteindre les objectifs qui lui ont été confiés, il est focalisé sur « ce qui – de son point de vue – va lui permettre de les atteindre ». Généreux et convivial, il s'attache à avoir de bonnes relations avec ses collaborateurs. Mais, dans les faits, il n'écoute que ce qui l'arrange et maintient une distance hiérarchique afin de garder le pouvoir. Si Patrice demande un coaching, c'est qu'il sent confusément que cette attitude peut le desservir.

La demande de Patrice concerne sa communication, ou, plus exactement, comment mieux influencer ses collaborateurs. Le coach va tenter de lui permettre d'expérimenter une relation de parité où la confrontation est possible, où il peut accepter d'être influencé par quelqu'un d'autre. Patrice ne pourra améliorer ses relations avec ses collaborateurs qu'en diminuant la distance hiérarchique qu'il utilise pour se protéger de la confrontation. Le paradoxe de la demande de Patrice est de rechercher explicitement plus de pouvoir d'influence sur les autres alors que pour obtenir ce pouvoir il doit désapprendre la protection apportée par la position du pouvoir hiérarchique et accepter l'interaction dans une relation de parité. ■

Prendre des risques – le coaching de Fred

Fred manage une équipe de trente personnes. Il est un peu brouillon, a des idées, mais, nous l'avons vu, quand il a découvert l'intérêt de s'intéresser au côté financier de son activité, il a eu du mal à assumer pleinement ses responsabilités de manager. Ses supérieurs le considèrent comme peu fiable. Fred perçoit des signes d'impatience de la part de sa hiérarchie et comme il est tout de même prudent il demande un coaching pour assurer ses arrières. Sa demande porte sur « comment mieux animer son équipe ». En fait, Fred demande comment faire pour continuer à cloisonner – le relationnel d'un côté et le reste de l'autre. Il reste à la surface des choses, il évite de s'impliquer personnellement. Il cherche à manager l'activité sans savoir ce qu'elle coûte, à manager les hommes sans savoir ce qu'ils vivent, à donner des objectifs sans savoir comment ils vont être atteints.

Son attitude de cloisonnement lui permet de ne pas prendre le risque d'avoir à assumer la totalité des enjeux. Le coach va amener Fred à prendre du recul sur les interactions – en remontant de niveaux dans les échelles et en abordant, dans un premier temps indirectement, les prises de risques qu'il évite ainsi. La demande explicite sera traitée en travaillant sur les besoins de vision et de compréhension des interdépendances entre les procédures dures et les procédures molles pour les collaborateurs. La demande implicite sera abordée en faisant exprimer à Fred quel risque il évite en ne s'occupant pas de ce qui ne l'amuse pas. ■

Établir une mémoire collective pour l'entreprise

Nous l'avons abordé, notre mémoire est constituée de deux formes : la mémoire déclarative, sémantique et épisodique, et celle qui est qualifiée de procédurale. Nous avons vu comment mémoire et émotions sont liées. Or dans les entreprises la mémoire est non émotionnelle. Ce qui est mémorisé, conservé est factuel. La mémoire des entreprises est juridique et comptable par obligation légale, technique par nécessité contractuelle. Leur mémoire procédurale se résume à la description des processus. Elles ont déjà tant de mal à tracer leurs pratiques techniques et à mémoriser la façon dont elles ont développé leurs procédures dures (par exemple les développements informatiques) qu'elles n'ont pas imaginé capitaliser sur leurs procédures molles.

Les entreprises qui veulent une culture faite pour le changement ont besoin d'avoir, au cœur de leurs pratiques, des compétences de changement. Certaines ont commencé à se doter d'équipes spécialisées en conduite du changement. D'autres forment les managers. Peu d'entreprises capitalisent leurs connaissances en matière de transformation. Elles laissent ces traces dans la culture mais de façon informelle. Combien sont-elles à utiliser les services de sociologues ou d'anthropologues, chargés d'observer leurs façons d'agir dans les périodes à forts enjeux ? L'ouvrage¹ sur la création de la Twingo reste un modèle du genre. Pour les aspects liés à son histoire émotionnelle, l'entreprise n'a pas de mémoire formelle ! Si l'on se rapporte à l'importance des émotions pour l'intelligence humaine, on imagine la perte de connaissances pour les entreprises.

1. Christophe Midler, *L'Auto qui n'existait pas : management des projets et transformation de l'entreprise*, Dunod, 1998.

La mémoire des émotions et des décisions

Certaines entreprises gardent une mémoire douloureuse de certains échecs, sans prendre le temps d'en tirer les conséquences en matière de besoins de désapprentissage. Je suis intervenue dans une entreprise qui a mis dix ans à se remettre de l'échec d'un grand projet de refonte de son système d'information. Celle-ci, plutôt que de battre sa coulpe pendant dix ans, aurait gagné à découvrir à quoi elle a résisté. Car cet échec avait vraisemblablement deux fonctions : préserver le bien-être et la survie. Savoir pourquoi l'échec était intéressant à ce moment-là pour le système et comment ce dernier a fait pour réussir à échouer est une connaissance précieuse. Incapable d'aborder ce sujet tant que son président n'avait pas été remplacé, elle s'est privée d'une compétence informatique qu'elle a dû reconstruire à grands frais. Savoir reconnaître les mauvaises décisions, l'aveuglement des acteurs dans un contexte donné permet de ne pas répéter les mêmes erreurs. Les échecs sont des moments d'apprentissage dès lors qu'on accepte d'apprendre d'eux. Les dirigeants qui savent parler de leurs échecs font avancer leurs entreprises.

Les clubs et autres instances supposées permettre des échanges d'expériences sont utiles, mais ce sont surtout des lieux où se relatent des fictions enjolivées et tronquées volontairement. J'ai rarement vu un intervenant expliquer comment il a échoué ou comment, pour atteindre tel objectif, il s'est confronté aux limites de ses compétences. Le plus souvent, ce sont les consultants qui tirent les enseignements des expériences des entreprises. Ceux-ci, par leurs prédispositions et leurs enjeux commerciaux, ont une mémoire sélective. Ils ne restituent que ce qui leur permet de se valoriser et de trouver de nouveaux contrats. La pratique de la presse, qui « veut des noms » pour que ce soit crédible, ne permet pas de rapporter ce qui est vécu de façon anonyme. Pourtant, c'est le seul parti pris possible si l'on veut vraiment aborder les tensions humaines à l'œuvre en toute transparence. Une transparence qui peut sembler paradoxale puisque, pour être transparent, il ne faut pas tout dire !

L'analyse des réussites, l'analyse des échecs, l'analyse des expériences mi-réussites mi-échecs portent les fruits de la prise de recul et de la création de compétences pointues. Pour cela, il faut en garder la mémoire dans les aspects factuels et émotionnels. Comme la reconnaissance de formes, dans nos esprits, nous permet de disposer de différentes options, les entreprises peuvent se doter de nouvelles compétences en mémorisant la

façon dont elles conduisent le changement – comment elles désapprennent et apprennent en articulant procédures dures et procédures molles dans des reconnaissances de formes originales et spécifiques qui font la force de leur culture.

Connaître sa culture, un enjeu stratégique

J'ai montré comment la transformation se pratique à différents étages de l'organisation. Comment, aux différentes échelles sociales, se joue la transformation avec les limites et les possibilités de l'intelligence humaine. Les équilibres des homéostasies des sociétés, des entreprises, des équipes et des individus sont en permanente interaction dans une recherche de maintien de la vie et de bien-être. Les désapprentissages et les apprentissages se jouent à tous les niveaux. Les historiens, les politologues et les sociologues tracent ceux de la société. L'entreprise aurait à gagner à faire de même. Savoir regarder comment sa culture évolue, comment elle désapprend et apprend, comment elle résiste... Avoir connaissance de son histoire, de ses croyances, de ce qui détermine les fondamentaux de sa fiction permet de mieux connaître ses ressources et ses limites. C'est comme une personne qui a fait un travail de développement personnel approfondi et qui se connaît suffisamment pour se doter de plus d'options et avoir du recul sur ses processus émotionnels archaïques.

J'incite les entreprises à se doter d'une mémoire sociologique de leurs évolutions et d'experts internes afin de construire cette compétence. Cette méconnaissance de l'entreprise est relevée par les chercheurs des cabinets de conseil en management dans leurs études sur les entreprises mondialement performantes. Les entreprises ne savent pas décrire les fondamentaux de leur culture. Cette connaissance est stratégique pour les entreprises qui veulent une culture faite pour le changement. Pour disposer de ce savoir, il faut le formaliser. Encore faut-il en reconnaître l'importance.

Recommandations pratiques :

Les bonnes pratiques se déploient aux trois niveaux des échelles : dans la démarche globale, auprès des équipes et auprès des personnes.

La décision de changer ne peut venir que du propriétaire du cerveau !

« Prends ton temps, c'est pressé. » Allez vite en respectant les étapes de montée en compétences. C'est le rythme et la pertinence qui comptent, la précipitation est mauvaise conseillère.

Ouvrir les représentations est une condition préalable à l'exercice de la créativité – pour donner accès aux compétences offertes par le cerveau droit.

L'expression des émotions – l'autorisation de ressentir et de dire – facilite le désapprentissage. Commencez par « purger » les ressentis et les frustrations.

Les conflits sont constitutifs du changement : pensez à réguler et à donner un cadre propice à l'échange et à la co-élaboration.

Organiser la répétition pour la construction de la mémoire à long terme, en variant les types de sollicitation et de stimulation pour ne pas lasser.

Valoriser les contributions et donner des signes de reconnaissance aux autres et à soi-même.

Pratiquer la réflexion, l'action et l'évaluation collectivement le plus souvent possible.

Si personne ne résiste, c'est que rien ne change.

Conclusion

Une chance s'offre à nous, les neurosciences sont une opportunité de revisiter nos croyances, de rénover nos connaissances, de mieux comprendre nos réactions. Appréhender les fonctionnements humains de façon plus lucide devrait nous permettre de gagner du temps, de diminuer les efforts infructueux et de développer de nouvelles compétences. L'utilisation de cette connaissance dans les entreprises donne de nouvelles ouvertures pour l'innovation managériale aux dirigeants, aux managers, aux conseils et aux coachs. Les entreprises qui souhaitent se doter d'une culture faite pour le changement disposent là d'un territoire à explorer et d'un nouveau savoir qui peut les aider à innover.

La transformation des compétences de l'entreprise, l'alignement stratégique de ses fonctions ne peuvent se faire qu'en prenant en compte la culture existante et ce qui est inscrit dans la fiction, le mental de l'entreprise. La dynamique passée, la façon dont ont été menées les évolutions de l'histoire, du métier, des organisations successives ont conduit à une cohérence culturelle et ont consolidé les compétences collectives. Comme pour l'activation des circuits neuroniques et la cohérence homéostatique des personnes, les pratiques managériales, les systèmes d'information, les usages et les outils ont doté l'entreprise d'une identité spécifique. Émotions et fonctions sont interreliées dans nos esprits et dans nos organisations. En méconnaître la puissance conduit à de nombreuses difficultés dans la conduite des changements.

Le déploiement des stratégies exige anticipation, souplesse et réactivité de la part des acteurs. Anticipation pour que les esprits soient prêts, souplesse pour que les résistances soient plus légères, et réactivité pour que l'intelligence de situation soit opérante. La capacité à coopérer, à produire

de la valeur – tout un vocabulaire qui peut agacer pour son côté utopique et standardisé – retrouve tout son sens si elle permet de développer les compétences et les talents des uns et des autres de façon durable. Vivre une expérience professionnelle où l'on peut développer son autonomie, exprimer sa créativité, s'ouvrir à de nouvelles expériences et acquérir de nouvelles compétences est profitable pour l'entreprise et pour chaque personne.

Dans tous les cas, qu'on le veuille ou non, la mondialisation, les neurosciences, les nouvelles technologies, l'exigence du développement durable nous offrent un nouvel avenir à bâtir. Menaces et opportunités, tout est là pour trouver de nouvelles voies. À chaque personne, équipe, entreprise d'en faire bon usage.

Michel Serres clôture ses conférences sur les technologies de l'information par une phrase qui peut être perçue comme une provocation : « *Nous sommes condamnés à devenir intelligents* », mais ce n'est en réalité que l'expression d'un constat. C'est par le développement de ses compétences au cours de l'évolution que l'homme est remarquable. Connaître le fonctionnement neurobiologique de notre cerveau devrait nous amener à mieux utiliser notre capital intellectuel et à continuer à faire évoluer nos possibilités. Pour paraphraser Jean-Didier Vincent : mieux connaître votre cerveau vous permettra de mieux vous comprendre, de mieux comprendre les autres et de mieux créer de nouvelles compétences. La montée en autonomie des personnes et des équipes est une des clés d'entrée dans des cultures faites pour le changement. Souplesse et rigueur, associées dans une capacité à se réorganiser, à communiquer et à trouver des solutions innovantes dans des configurations de collaboration modulables sont les aptitudes des managers et des collaborateurs performants.

Changer les équilibres de nos entreprises, les rendre plus flexibles, apprendre à désapprendre afin de pouvoir apprendre plus vite, utiliser nos émotions comme une richesse et accepter qu'il est humainement impossible de ne pas résister à nos propres transformations sont les nouvelles croyances dont nous avons besoin pour construire des cultures faites pour le changement. Les découvertes des neurosciences, par leur aspect démonstratif, devraient permettre à ceux qui résistent aux discours des psychologues de baisser la garde. S'autoriser la prise du risque de l'innovation managériale et l'expérimentation de modes de coopération plus stimulants comme la coopération créative peut apporter du plaisir et de la satisfaction, produire du désir et de... l'innovation.

Bibliographie

ANDREU Paul, *L'Opéra de Pékin : le roman d'un chantier*, Éditions du Chêne, 2007.

BARANSKI Laurence, ROBIN Jacques, *L'Urgence de la métamorphose*, Des idées et des hommes, 2007.

BATESON Gregory, *La Nature et la Pensée*, Seuil, 1984, pour la traduction française « Mind and nature » 1979.

BÉRIOT Dominique, *Manager par l'approche systémique : s'approprier de nouveaux savoir-faire pour agir dans la complexité*, Éditions d'Organisation, 2006.

BOURDIEU Pierre, *Ce que parler veut dire*, Stock, 1984.

CARDON Alain,

Profils d'équipes et cultures d'entreprises : mettre votre équipe en valeur, Éditions d'Organisation, 1992.

Jeux de manipulation : petit traité des stratégies d'échec qui paralysent nos organisations, Éditions d'Organisation, 1995.

CHAMPEAU Jacques, BRET Christian, *La Cyber Entreprise : 10 clés pour une approche intégrale des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans l'entreprise*, Dunod, 2000.

CHANGEUX Jean-Pierre,

L'Homme de vérité, Odile Jacob, 2004.

Du vrai, du beau, du bien : une nouvelle approche neuronale, avec la participation de Claude Debru, Odile Jacob, 2008.

COVEY Stephen R., MERRILL A. Roger, MERRILL Rebecca R., *Priorité aux priorités*, Éditions générales First, 1995.

CROZIER Michel,

L'Entreprise à l'écoute, Fayard, 1994.

La Crise de l'intelligence : essai sur l'incapacité des élites à se réformer, InterÉditions, 1995.

DAMASIO Antonio R.,

L'Erreur de Descartes : la raison des émotions, Odile Jacob, 1995.

Spinoza avait raison : joie et tristesse, le cerveau des émotions, Odile Jacob, 2008.

DELIVRÉ François, *Le Métier de coach : spécificités, rôles, compétences*, Éditions d'Organisation, 2002.

DE ROSNAY Joël,

Le Macroscopie, Seuil, 1975.

2020 Les scénarios du futur, Des idées et des hommes, avril 2007.

DESJEUX Dominique,

Les Sciences sociales, PUF, 2004.

La Consommation, PUF, 2006.

DEVILLARD Olivier, *Coach : efficacité personnelle et performance collective*, Dunod, 2001.

DRUCKER Peter, *Les Entrepreneurs*, Jean-Claude Lattès, 1985.

DUPUY Pierre-André, *L'Homme, clé du marketing*, Armand Colin, 1993.

FRADIN Jacques, LE MOULLEC Frédéric, *Manager selon les personnalités : les neurosciences au secours de la motivation*, Éditions d'Organisation, 2006.

GENELOT Dominique, *Manager dans la complexité : réflexions à l'usage des dirigeants*, INSEP Éditions, 1992.

GIRARD René, *Le Bouc émissaire*, Grasset, 1982.

GOLDBERG Elkonon, *Les Prodiges du cerveau : ou comment l'esprit se bonifie avec l'âge*, Robert Laffont, 2007.

GOLEMAN Daniel, *L'Intelligence émotionnelle*, Robert Laffont, 1997.

HALL Edward T., *La Danse de la vie : temps culturel, temps vécu*, Seuil, 1994.

HARVARD BUSINESS REVIEW,

Le Leadership, Éditions d'Organisation, 1999.

Les Opportunités de croissance, Éditions d'Organisation, 1999.

Les Systèmes de mesure de la performance, Éditions d'Organisation, 1999.

Les Stratégies de l'incertain, Éditions d'Organisation, 2000.

Le Changement, Éditions d'Organisation, 2000.

JAOUI Hubert, *La Créativité mode d'emploi*, ESF Éditions, 1996.

JARROSSON Bruno, *Décider ou ne pas décider ? Réflexions sur les processus de la décision*, Maxima, 1994.

- JUNG Carl Gustav, *Types psychologiques*, Georg Éditeur, 1991.
- KANDEL Eric, *À la recherche de la mémoire : une nouvelle théorie de l'esprit*, Odile Jacob, 2007.
- KÜBLER-ROSS Elisabeth, *Les Derniers Instants de la vie*, Labor et Fides, 1975.
- LEMOINE Philippe, *La Nouvelle Origine*, Éditions Nouveaux débats publics, 2007.
- LENHARDT Vincent, *Les Responsables porteurs de sens : culture et pratique du coaching et du team-building*, INSEP Éditions, 1992.
- LIEURY Alain, *100 Petites Expériences de psychologie pour mieux comprendre le cerveau*, Dunod, 2007.
- LUC Édith, *Le Leadership partagé*, Presses de l'université de Montréal, 2005.
- LYNCH Dudley, KORDIS Paul L., *La Stratégie du dauphin : les idées gagnantes du 21^e siècle*, Les Éditions de l'Homme, 1994.
- MALAREWICZ Jacques-Antoine,
Systémique et entreprise, Village Mondial, 2000.
Réussir un coaching grâce à l'approche systémique, Village Mondial, 2003.
Gérer les conflits au travail, Village Mondial, 2004.
Affaires de famille : comment les entreprises familiales gèrent leur mutation et leur succession, Village Mondial, 2006.
- MIDLER Christophe, *L'Auto qui n'existait pas : management des projets et transformation de l'entreprise*, Dunod, 1998.
- MOREL Christian, *Les Décisions absurdes*, Gallimard, 2002.
- MORIN Edgar,
Introduction à une politique de l'homme, Seuil, 1965.
Introduction à la pensée complexe, ESF Éditeurs, 1990.
- MULLER Jean-Louis, BALTA François, *La Systémique avec les mots de tous les jours*, ESF Éditeurs, 2004.
- NACCACHE Lionel, *Le Nouvel Inconscient : Freud, Christophe Colomb des neurosciences*, Odile Jacob, 2006.
- ORGOGOZO Isabelle, *L'Entreprise communicante : des châteaux forts aux cloisons mobiles*, Éditions d'Organisation, 1998.
- PETERS Tom, WATERMAN Robert, *Le Prix de l'excellence : les secrets des meilleures entreprises*, InterÉditions, 1983.
- PHILIPPON Thomas, *Le Capitalisme d'héritiers : la crise française du travail*, Seuil, 2007.
- POSNER Michael I., RAICHLE Marcus E., *L'Esprit en images*, De Boeck, 1998.

POWERS Richard, *La Chambre aux échos*, Le Cherche midi, 2008 (2006 pour l'édition originale, *The Echo Maker*, Farrar, Straus and Giroux).

REYRE Gérard, *Du courage d'être manager : conversations sur l'idéologie managériale et les pratiques réelles des managers*, Éditions Liaisons, 2004.

RIZZOLATTI Giacomo, SINIGAGLIA Corrado, *Les Neurones miroirs*, Odile Jacob, 2008.

SENGE Peter, *La Cinquième Discipline : l'art et la manière des organisations qui apprennent*, Éditions générales First, 1991.

SERIEYX Hervé, *Le Zéro mépris : comment en finir avec l'esprit de suffisance dans l'entreprise et ailleurs*, InterÉditions, 1989.

SHIBA Shoji, *Le Management par Percée : Méthode Hosbin*, INSEP Éditions, 1995.

SHIBA Shoji, MOREL Martine, *Le Management selon Shiba : capter les signaux du changement pour une performance durable*, Éditions d'Organisation, 2007.

VARELA Francisco J., *Invitation aux sciences cognitives*, Seuil, 1989.

VINCENT Jean-Didier, *Voyage extraordinaire au centre du cerveau*, Odile Jacob, 2007.

WALLERSTEIN Immanuel, *Comprendre le monde : introduction à l'analyse des systèmes-monde*, La Découverte, 2006.

WATZLAWICK Paul,

La Réalité de la réalité, Seuil, 1978.

Les Cheveux du baron de Münchhausen : psychothérapie et « réalité », Seuil, 1988.

WATZLAWICK Paul, HELMICK-BEAVIN Janet et JACKSON Don D., *Une logique de communication*, Seuil, 1979.

WATZLAWICK Paul, WEAKLAND John, FISCH Richard, *Changements : paradoxes et psychothérapie*, Seuil, 1975.

WIENER Norbert, *Cybernétique et société*, Éditions des Deux-Rives, 1962.

YATCHINOVSKY Arlette, *L'Approche systémique : pour gérer l'incertitude et la complexité*, ESF Éditeurs, 2004.

Index

A

Acceptation 69, 125, 132, 172, 181, 213
Actions opérationnelles 57
Agression 93
Amnésie de Korsakov 120
Analgésie naturelle 119, 178
Andreu, Paul 154
Approche
~ analytique 67, 71–72
~ systémique 2–3, 41, 67, 72, 79, 83, 110, 192
Auto-organisation 52, 149–151

B

Bateson, Gregory 31
Bernard, Claude 31
Besoin de réassurance 113
Bouc émissaire 80, 112, 127, 129, 132, 177, 179, 182, 195
Bouc émissairisation 129

C

Changeux, Jean-Pierre 149–150
Coach 138, 181–182, 184, 186
~ d'organisation 17, 138

Coaching 171–173
~ d'organisation 3, 156, 189, 211
~ individuel 21, 84–86, 126, 160
Colère 69, 80, 91, 93, 96, 107, 111, 114–115, 213
Collaboration laborieuse 78–80, 84, 112, 131, 170, 172, 213
Communication 7, 50–52, 149, 181, 200–203, 207
~ interpersonnelle 185, 191, 205, 216
~ organisée 200–201
Compétences pluridisciplinaires 83
Compétition 83
Concurrence 67
~ des idées 61, 70, 192
~ des personnes 61, 70, 155, 192
~ des stratégies cognitives 67
~ interne 78, 80, 84, 113, 131, 170–171, 179, 213
Confiance 11, 47, 56, 83, 86, 114, 136, 161, 172, 181–182
~ en eux 172, 217
~ en soi 12, 132
Conseil 137, 172, 187
Contagion 125
Contrôle 10, 23, 49, 63, 132

Coopération constructive 78, 81–82,
113, 132, 171, 179
Coopération 2, 12, 152, 155
~ créative 78, 82–83, 113,
132–133, 172, 179, 183
Création 15, 147
~ de valeur 19
Créativité 67, 78, 83, 89, 93, 100,
102, 105, 107, 115, 132, 175, 183,
185, 205, 211, 216
Croyances 27–28, 37–41, 44–45, 47,
47–49, 61, 85–86, 94, 97, 111,
119, 129, 134, 137, 140, 142, 147,
151, 154, 165, 171, 180, 185, 187,
190–191, 204, 221, 223–224
Culture 36, 50

D

Damasio, Antonio R. 32, 34,
98–100, 118
Darwin 91
Délégation 49, 56, 83, 170–171,
179, 215
Dénier 68, 71, 79, 114, 118, 125–126,
128, 135, 178, 213
Dépression 69, 94, 123
Désir 93, 107
~ de réussite 106
Desjeux, Dominique 17
Détresse 91, 93, 95, 107, 112–114
Deuils 68, 79, 82, 84, 149
Dévalorisation 138

E

Effet Pygmalion 47, 111, 124, 135,
159, 200
Élagage 37, 58
Émotion 28, 45, 56, 86, 89, 91–93,
95, 98, 100, 111, 185
~ négative 104, 106, 114–115,
126
~ positive 104, 115

Équilibre 31
Évitement des crises 141
Exploration 93

F

Fantasme 22, 70, 97, 100, 140
Fertilisation croisée 83, 183
Fiction 38–39, 47, 70, 97, 119, 121,
140, 184, 190, 196
~ collective 148, 200, 207
~ personnelle 69
Fradin, Jacques 186
Freud, Sigmund 27, 38, 97, 184
Frustration 91, 97, 178–179, 182
Fuite 93–94, 115

G

Gazzaniga, Michael 120
Goldberg, Elkonon 35–37, 45, 73,
96, 102

H

Hémisphère
~ droit 101–103, 105
~ gauche 101, 103, 104
Homéostasie 31–32
Houdé, Olivier 61–63
Humour 114, 211–212

I

Imagination 23, 51, 79, 84, 151,
160, 166, 196–197, 205
Imitation 83, 138
Inconscient
~ collectif 39
~ individuel 39
Inhibition 61, 63, 67, 72, 75, 86,
93–94, 126, 147, 210
Innovation V, 1, 4, 6, 10, 33, 84,
107, 175, 193
~ managériale 92

Insatisfaction 105–106, 114–115,
122, 126, 136, 191
Intelligence humaine 160
Interdépendance 132, 135, 148, 152,
155, 157, 178, 219

J

Jung, Carl Gustav 39

K

Kandel, Eric 61, 64–66
Kübler-Ross, Elisabeth 68

L

Le Moullec, Frédéric 186
Lieuury, Alain 90–91, 93–94, 96, 108,
207

M

Malarewicz, Jacques-Antoine 74,
119, 127
Mao Tsé-Toung 169
Marchandage 68–69, 213
Marge 159–160
Mécanismes
~ bloquants 155
~ cérébraux 100, 140
~ de « fausse »
 représentation 119
~ de défense 33, 85, 142
~ de reconnaissance de formes 73
~ de régulation 32
~ de survie 138
~ miroir 110
Méconnaissance 27, 85, 131, 139,
221
Mémoire 7, 64–65, 67, 96, 98, 166,
185, 219
~ à court terme 64–66

~ à long terme 64–66, 70, 86,
149, 194
~ collective 207
~ déclarative 96–97, 219
~ émotionnelle 98
~ procédurale 96–97

Morin, Edgar 151

Motivation 18, 27, 55, 81, 89–91,
106, 170

N

Naccache, Lionel 35, 38, 97,
118–121, 184
Neurones miroirs 109–110, 138,
208

P

Panksepp, Jaak 90, 92–93, 107
Peter (*voir* peterisation) 128
Peterisation 128
Peur 56, 91, 93–95, 107–108,
112–114, 123, 129, 197
Philippon, Thomas 11, 136
Piaget, Jean 62, 64
Pleurs 93
Pluridisciplinarité 84
Powers, Richard 121
Prématuration 128
Prématurisation 128
Prise
~ de décision 98
~ de recul 12–13, 114, 126, 184,
195, 211
~ de risque relationnel 204, 216
~ de risques 76, 79–80, 83, 129,
132, 180
Procédures
~ dures 43, 45, 52–54, 56, 135,
137, 139, 166, 191, 215
~ molles 43, 45, 49–51, 56, 106,
111, 138, 166, 191, 215

Processus

- ~ d'inhibition 61, 63, 75
- ~ de deuil 28, 61, 67–69, 86, 138, 192, 212
- ~ émotionnel 117

Profil du dirigeant 169–173

Protection 56, 82, 95, 112, 114, 121, 127, 129–130, 180, 182–183, 195

Psychothérapeute 28, 84–85, 142, 184

R

Reconnaissance de formes 35–36, 58, 63, 73, 101, 112, 220

Régulation 33, 117

Répétition 66, 71, 102, 166, 207

Représentations 197, 202

Résistance 67, 117–118, 131, 133, 135–136, 160, 184, 189, 193, 201, 217

- ~ au changement 28, 33, 108, 114, 117, 133, 137, 139, 141, 170, 217
- ~ passive 34, 131

Responsabilité 178

Rétroaction 32, 47, 83, 179, 192

Rizzolatti, Giacomo 109

Robin, Jacques 14

Rosenthal, Robert 47

S

Serres, Michel 7, 151

Signes de reconnaissance 178

Sinigaglia, Corrado 109

Stratégies cognitives 155

Stress 9–10, 13–14, 112–113, 123, 130, 140, 210

Subsidiarité 172, 182

Sur 150

Synchronisation 149

Syndrome de Capgras 121

T

Tête 159

V

Victimisation 129

Vincent, Jean-Didier 8, 62, 194

Table des matières

AVANT-PROPOS.....	V
PRÉFACE DE JACQUES-ANTOINE MALAREWICZ.....	VII
SOMMAIRE.....	XI
INTRODUCTION.....	1

PARTIE I

Ambiance

Les discours sur l'innovation sont légion	6
Les avancées apportées par les nouvelles technologies	6
Un nouvel univers de communication, de collaboration et d'échange du savoir.....	7
De nouvelles menaces et de nouvelles opportunités	7
Les nouvelles connaissances offertes par les neurosciences	8
Les interrogations des managers et des collaborateurs	9
La dialectique entre innovation et contrôle	10
La dialectique entre élitisme et esprit collectif	10
La dialectique entre appartenance exclusive et appartenance temporaire.....	12
La dialectique entre désir d'efficacité et surinvestissement	13
Entreprendre et développer son autonomie	14
Le désir des dirigeants : une culture faite pour le changement	14
La variété des points de vue selon les échelles d'observation	17
Les échelles d'observation	17
Les échelles en interaction.....	22

PARTIE II

Management et intelligence humaine

1 Appréhender la cohérence dynamique du système	31
L'homéostasie : un équilibre interne fondamental à la vie	31
Une façon empirique d'appliquer le concept d'homéostasie aux entreprises	33
Une notion centrale pour la conduite du changement	34
Les processus psychiques confirmés par les neurosciences	35
La reconnaissance de formes ou la façon d'ancrer des expertises	35
Le pouvoir des formes versus la culture	36
L'élagage	37
La fiction installée au sein du mental de chacun	38
Les conditions nécessaires à la déstabilisation de l'équilibre de l'homéostasie	39
Appliquer le concept d'homéostasie à chacune des échelles d'observation : l'équipe, l'entreprise, la société	40
Les constituants de l'homéostasie observée à chacune des échelles ...	41
Présentation du parti pris méthodologique	42
L'homéostasie de la personne	43
<i>Les premiers composants sont issus de l'histoire de la personne</i>	43
<i>Les influences de sa fonction et de ses appartenances sont déterminantes</i>	44
<i>La façon dont la personne s'organise dans l'action</i>	44
<i>Les éléments observables à partir de quatre modalités d'action d'une personne</i>	45
L'homéostasie de l'organisation	46
<i>Considérablement imbriquée dans les grandes organisations</i>	46
<i>L'effet Pygmalion ou l'impact des croyances des dirigeants</i>	47
<i>Tout d'abord, il y a ce qui a influencé la culture de l'entreprise de façon dynamique</i>	48
<i>Les éléments observables à partir de quatre modalités d'action d'une organisation</i>	49
L'homéostasie de l'équipe	54
<i>À l'intersection de l'individu et de l'organisation : l'équipe</i>	54
<i>Les clés de l'équilibre de l'homéostasie d'une équipe</i>	55
Que de complexité !	57
 2 Désapprendre pour apprendre	61
Inhiber certaines stratégies cognitives du passé	62
Un petit tour du côté de <i>Voyage extraordinaire au centre du cerveau</i>	62
Des stratégies cognitives en compétition	63
<i>Quand inhiber, c'est progresser</i>	63
<i>Désapprendre le paradigme de Piaget</i>	64

Mémoire à court terme, mémoire à long terme	64
<i>Acquérir une connaissance passe par une modification anatomique du cerveau ...</i>	66
<i>La puissance des apprentissages passés</i>	66
Freiner ou accélérer les désapprentissages et les apprentissages	67
Le processus de deuil	67
<i>Le processus de deuil chez une personne</i>	68
<i>Le processus de deuil : obsession des spécialistes du changement</i>	69
La confusion entre concurrence des idées et concurrence des personnes.....	70
<i>Un mécanisme défensif de l'équilibre de l'homéostasie.....</i>	71
La facilitation apportée par une approche systémique.....	72
<i>Un cerveau large d'esprit.....</i>	73
Désapprendre, une notion à mettre au cœur des pratiques.....	74
<i>La décision de changer ne peut venir que de celui qui change</i>	74
<i>Créer les conditions pour que les personnes soient demandeuses de changement</i>	75
Tour d'horizon des trois échelles	75
Désapprendre au cœur de l'organisation.....	75
<i>Un travail difficile pour l'entreprise</i>	75
<i>Une difficulté fréquente lors des changements de système d'information</i>	76
<i>Un quiproquo : la confusion entre le désapprentissage et la disqualification des personnes</i>	76
<i>C'est plus facile quand on n'a pas le choix !</i>	77
Désapprendre les modalités de collaboration obsolètes des équipes.....	77
<i>Collaboration laborieuse</i>	79
<i>Concurrence interne</i>	80
<i>Coopération constructive</i>	81
<i>Coopération créative</i>	83
Désapprendre pour un professionnel	84
<i>Les apports du travail thérapeutique.....</i>	85
<i>Les apports du coaching individuel</i>	85
3 Utiliser les émotions	89
D'où provient la motivation individuelle ?	90
Des systèmes préprogrammés génétiquement	91
Les quatre systèmes émotionnels.....	92
<i>Désir/exploration</i>	93
<i>Colère/agression.....</i>	93
<i>Détresse/pleurs</i>	93
<i>Peur/fuite</i>	94
Le lien entre raison et émotions	95
Le lien entre mémoire et émotions.....	96
Le lien entre mémoire et homéostasie	97
Le lien entre émotions et prise de décision	98

Le lien entre créativité et émotions	100
<i>Aborder la nouveauté ou reproduire des routines</i>	101
<i>Une utilisation différente du cerveau par les personnes créatives et non créatives</i>	102
Des préférences émotionnelles pour chaque hémisphère du cerveau....	104
Les conséquences pour l'innovation managériale	105
Faire une place au désir de réussite	106
Le désir de réussite au cœur de l'organisation	106
<i>Dans l'entreprise, c'est le sentiment d'ensemble qui est le plus important</i>	107
<i>Les émotions sont contagieuses !</i>	107
<i>Le rôle touchant des neurones miroirs</i>	109
<i>La culture globale prend le pas sur la culture individuelle</i>	110
Le désir de réussite au niveau individuel	111
Le désir de réussir au niveau d'une équipe.....	112
<i>À chaque type d'émotion il y a un besoin de réassurance pour l'équipe</i>	113
Les émotions stimulent les progrès humains	114
 4 Prendre conscience des résistances	117
Un dispositif de défense très performant	118
Quand on ne voit pas ce que d'autres peuvent voir.....	118
<i>Comment faire pour ne pas ressentir ?</i>	118
<i>Comment faire pour inventer une fiction ?</i>	119
<i>Chacun cherche la préservation de sa cohérence mentale</i>	121
L'ambivalence des dirigeants et des managers	122
Du stress à la souffrance.....	123
<i>Le manque de vision politique des enjeux</i>	124
<i>Les conséquences relationnelles du manque d'inhibition des stratégies passées</i> ...	126
<i>Le manque d'autonomie par rapport aux modes de collaboration</i>	130
Les résistances de l'organisation	133
Les quatre modalités d'action	134
<i>La gouvernance de l'entreprise</i>	134
<i>La dualité entre procédures dures et procédures molles</i>	135
<i>Le manque de perspective des acteurs sur le terrain</i>	136
<i>Le rôle des intervenants externes dans la résistance au changement</i>	137
<i>Le besoin d'harmonie dans les transformations</i>	139
La crise vécue comme un drame plutôt que comme une opportunité	140
Qu'est-ce qu'une crise ?	140
La dramatisation des crises	140
L'évitement des crises	141
Subir la crise ou l'organiser.....	141
Des réactions archaïques qui nous dépassent	141

PARTIE III

Manager la transformation en organisant les crises

1 Le pouvoir de changer	147
Transformer les équilibres de l'homéostasie	148
Le cerveau humain, un système fondé sur la communication et l'auto-organisation	149
<i>Des capacités fascinantes</i>	<i>150</i>
Un peu d'imagination et de vision prospective !	151
Une nouvelle façon de concevoir la coopération : la coopétition	152
<i>Collaborer avec ses concurrents</i>	<i>153</i>
<i>Un mode de coopération qui va se développer</i>	<i>154</i>
<i>Un nouveau mot, pour quoi faire ?</i>	<i>154</i>
<i>La coopétition au sein d'une même entreprise</i>	<i>155</i>
Conseils et coachs doivent allier leurs savoirs	156
Les réseaux sociaux et les réseaux professionnels	156
<i>Des accroches émotionnelles à dépasser</i>	<i>157</i>
Instaurer de nouvelles stratégies relationnelles et de nouveaux comportements	158
Six constats en forme d'aide-mémoire	158
1. <i>Le système prend le pas sur l'individu</i>	<i>158</i>
2. <i>Il n'y a pas de changement sans processus émotionnels</i>	<i>159</i>
3. <i>Le changement est à la fois un processus de désapprentissage et d'apprentissage</i>	<i>159</i>
4. <i>Le changement provient de la tête ou de la marge</i>	<i>159</i>
5. <i>Le changement et les résistances vont de pair</i>	<i>160</i>
6. <i>Le processus relationnel prend le pas sur le contenu</i>	<i>160</i>
2 Organiser la crise	163
La transformation d'un système complexe passe par une crise	163
Une crise, un cadre, un objectif	163
Vivre la crise productrice de changement	164
Trois principes de management	164
Organiser la crise à la tête	169
Vers un nouvel équilibre du leadership collectif	169
<i>L'impact du profil du dirigeant</i>	<i>169</i>
Coordonner la vision prospective et les actions de l'équipe de direction	175
<i>Co-élaborer la vision et les stratégies</i>	<i>176</i>
<i>Exister en tant qu'apporteur de valeur</i>	<i>177</i>
<i>Partager la responsabilité du processus et du résultat</i>	<i>178</i>
<i>Former un corps dans la cohésion, la diversité et l'ouverture relationnelle</i>	<i>180</i>

Être coopétitif sur le plan individuel	183
<i>Prendre conscience de ses résistances</i>	184
<i>Mieux connaître ses émotions</i>	185
<i>Aider l'ouverture et stimuler l'interaction relationnelle</i>	185
<i>Solliciter l'esprit coopétitif</i>	185
L'aide des intervenants extérieurs	186

3 Les bonnes pratiques pour manager le changement 189

Articuler le stratégique et l'humain, le fonctionnel et le technique..... 190

Tous les aspects doivent être pris en compte	190
Intégrer la diversité des besoins économiques et humains	190
<i>Imaginer une nouvelle fiction et une stratégie</i>	190
<i>Commencer par le cerveau droit avec des procédures molles</i>	191
<i>Ancrer par le cerveau gauche avec des procédures dures</i>	191
<i>Expérimenter en articulant procédures molles et procédures dures</i>	191
<i>Boucler l'apprentissage par rétroaction</i>	192

Risquer l'interaction créative 192

De l'intention à l'action : un processus participatif	192
1. <i>Poser les objectifs et le cadre</i>	193
2. <i>Ouvrir les représentations</i>	194
3. <i>Se projeter dans une nouvelle fiction</i>	196
4. <i>Prendre les décisions</i>	196
5. <i>Déployer l'action</i>	199

Créer une nouvelle fiction collective pour l'entreprise 200

La valeur de la communication organisée	200
Donner la parole aux résistances	201

Transformer les représentations et intégrer de nouvelles formes dans les esprits 202

1. <i>Donner du sens et suivre la mise en œuvre de la stratégie</i>	203
2. <i>Stimuler l'évolution des pratiques et des comportements</i>	204
3. <i>Ouvrir les connaissances et la vision prospective</i>	205
4. <i>Donner de la visibilité sur la montée en compétences individuelles et collectives</i>	206
5. <i>Créer l'émulation et la cohésion</i>	206

Répéter les messages pour construire une nouvelle mémoire collective..... 207

<i>La stratégie de communication</i>	207
<i>Les actions et les médias adaptés</i>	208
<i>La diffusion</i>	210

Respecter les étapes de la crise de l'homéostasie 211

Année 1 : une équipe qui se découvre	212
<i>Un séminaire sous le signe du processus de deuil</i>	212

Année 2 : une équipe brouillonne	213
<i>Un séminaire sous le signe de la responsabilisation</i>	214
Année 3 : une équipe performante	216
<i>Un séminaire sous le signe de la prise de risque relationnel</i>	216
Soutenir l'évolution des compétences d'un manager	217
Exprimer les résistances – le coaching de Pierre	217
S'ouvrir aux autres – le coaching de Paul	217
Accepter la confrontation – le coaching de Patrice	218
Prendre des risques – le coaching de Fred	218
Établir une mémoire collective pour l'entreprise	219
La mémoire des émotions et des décisions	220
Connaître sa culture, un enjeu stratégique	221
 CONCLUSION.....	 223
BIBLIOGRAPHIE	225
INDEX	229

Composé par Sandrine Rénier

N° d'éditeur : 3859

Dépôt légal : juin 2009