



Neuvième colloque interdisciplinaire

**Coaching et management en temps de
crise : de la tension à l'apaisement**

EMCC FRANCE

*L'Association Européenne
de Coaching*



Paris, le 19 janvier 2013





Sommaire

Philosophie du Management	3
André Comte-Sponville	3
Philosophe	3
Réalisme et gentillesse en management.....	8
Bruno Jarrosson	8
Directeur associé chez SMJ Consultants.....	8
Approche systémique de la crise.....	10
François Balta	10
Médecin-psychiatre	10
Du stress à l'intelligence adaptative	12
Jacques Fradin.....	12
Directeur de l'Institut de Médecine environnementale	12
Notre intelligence collective en temps de crise	14
Jean-François Noubel	14
Fondateur du CIRI, chercheur en intelligence collective	14
Management et mouvements sociétaux.....	16
Jean-Marc Sauret	16
Sociologue et consultant en management	16



Philosophie du Management

André Comte-Sponville
Philosophe

Bonjour à tous. Je suis philosophe. Après avoir été professeur de philosophie pendant 21 ans de ma vie, j'ai demandé une mise en disponibilité il y a une quinzaine d'années, un congé sans solde. Je n'enseigne donc plus et vis pour une part des livres que j'écris et des conférences que je donne, dont beaucoup dans le monde de l'entreprise. Ce n'était pas ma vocation au départ. Peu de philosophes connaissent le monde de l'entreprise.

Sur le coaching, je n'aurai rien à vous apprendre, vous connaissez cela mieux que moi. Mon intervention portera donc sur le management. Je vais esquisser rapidement ce que pourrait être une philosophie du management, et donc une philosophie destinée aux managers, qui sont vos clients. Les managers exercent un métier vraiment difficile car leur travail consiste à faire travailler les autres, ce que les autres ne préféreraient pas faire. S'ils peuvent préférer travailler dans telle société plutôt que dans telle autre, leur rêve serait de ne pas travailler du tout. La quasi-totalité des salariés d'une entreprise estime que travailler dans cette entreprise, n'est pas une vocation ou un plaisir mais une contrainte. Or, il est difficile de faire bien faire aux autres quelque chose qu'ils ne font que parce qu'ils y sont contraints. Cette difficulté est celle du management.

Faire plier les autres a toujours été un métier difficile. Fouetter les esclaves devait déjà être dur, mais il est encore plus complexe de faire travailler les salariés, qui ne sont pas des esclaves. Le management remplace le fouet. A l'heure des 35 heures et de la RTT, les chefs d'entreprises se plaignent que les jeunes ont perdu le sens du travail. Dur travail pour les managers, dont le travail consiste à faire travailler les autres, alors que, les autres, ils ne préféreraient pas travailler. Les autres, ils cherchent le bonheur, mais leur manager leur propose du travail. Il y a donc maldonne dès le départ, une maldonne que le management doit s'employer à lever.

L'entreprise, ce n'est pas le travail qu'elle recherche. Ce n'est pas créer des emplois, mais générer de la richesse, faire du profit. Comment donner un sens au travail, étant entendu que personne ne cherche le travail pour le travail, ni les salariés qui désirent le bonheur, ni l'entreprise qui aspire au profit ? Résoudre cette équation est la mission du management.

Après quoi courent les salariés ? Pas après le travail, qui n'est pas une fin en soi mais seulement un moyen. Les seuls qui courent après le travail sont les chômeurs. Est-ce la morale qui fait courir les salariés, valeur dont le MEDEF ne cesse de se repaître ? Il faut distinguer valeur économique, marchande et morale. Le travail est assurément une valeur marchande et, tout aussi assurément, il n'est pas une valeur morale.

Est-ce l'argent qui fait courir les salariés ? Non, pas seulement. Ils ne travailleraient pas si on ne les payait pas pour travailler, mais l'argent n'a jamais motivé personne. Il rend motivable mais ne suffit pas à la motivation, il n'incite pas à faire plus que le strict minimum pour ne pas se faire licencier.



Les salariés courent donc après le bonheur, comme tout le monde. Or le manager leur offre du travail et pas du bonheur. Comme le soulignait Blaise Pascal, tout homme et toute femme souhaite être heureux. Même celui qui se suicide se tue pour ne plus souffrir, c'est-à-dire pour se rapprocher du dernier bonheur négatif qui paraît encore possible : la cessation de la souffrance. Si tout homme ou toute femme qui va se pendre peut être heureux, alors tout homme ou toute femme qui va travailler peut être heureux.

Qu'est-ce qui fait courir les salariés, les managers, les clients et les actionnaires ? Le bonheur. Nous courrons tous après le bonheur. Comme Stendhal l'écrivait, la chasse au bonheur est ouverte tous les matins. Il faut déterminer comment mutualiser ces différentes chasses au bonheur pour les rendre avantageuses et économiquement efficaces.

Il faut faire appel à la motivation, qu'elle soit objective ou subjective. Or la philosophie n'a pas du tout abordé le concept de motivation. D'après le dictionnaire, un motif est un but intellectuel, par différence avec l'intérêt, le mobile. Cette définition pose problème car il n'existe pas de but intellectuel, pour l'excellente raison que l'intelligence n'a jamais fait courir personne. La motivation ne repose pas sur l'intelligence, mais sur le désir. Il n'existe pas de but intellectuel mais seulement par et pour le désir. Ce qui fait courir tout le monde, c'est le désir.

Depuis 25 siècles, les philosophes appellent le management le désir. Cependant, si toute motivation est un désir, tout désir n'est pas une motivation. Une motivation est un désir qui dure. Le but du manager est de rendre le désir durable. La motivation est un désir qui porte sur une chose que l'on ne désire pas vraiment. Quand quelque chose est vraiment bon, on n'a pas besoin d'être motivé. Il n'y a de motivation que pour et par le désir, mais tout désir n'est pas une motivation, la motivation est un désir utile qui porte sur une chose qui n'est intrinsèquement pas désirable.

C'est justement parce que travailler, on ne préférerait pas, que le désir dans le travail doit devenir une motivation. Si j'ouvrais une école de management, j'inscrirais sur le mur de gauche du hall d'entrée cette phrase d'Aristote : « Le désir est l'unique force motrice. » Ce n'est jamais l'intelligence mais toujours le désir qui meut une femme ou un homme. Sur le mur de droite, j'inscrirais en lettre d'or cette formule de Spinoza : « Le désir est l'essence même de l'homme. » Ces citations nous apprennent beaucoup sur le métier de manager. Un chef d'entreprise ou un cadre dirigeant est d'abord et avant tout un professionnel du désir de l'autre, que ce soit du client avec le marketing ou du salarié avec le management. La question la plus importante de toutes pour les chefs d'entreprise est donc de savoir ce qu'est le désir, ce qui ne leur a jamais été expliqué pendant leurs études. Cette question est pourtant centrale et décisive, pour eux comme pour leurs clients.

Pour les besoins de mon exposé, je ferai appel à la théorie de Platon et à celle de Spinoza, qui sont vraies toutes les deux mais s'opposent frontalement. Platon définit le désir dans *Le Banquet* par une double équation. Il affirme effectivement que l'amour est désir et que le désir est manque. Ce que l'on n'a pas, ce que l'on n'est pas, ce dont on manque, voilà les objets du désir et de l'amour. Voilà pourquoi si souvent le bonheur est manqué, il n'y a pas d'amour heureux, comme dit Aragon. Si l'amour est désir et que le désir est manque, je désire ce que je n'ai pas. Être heureux, c'est avoir ce que l'on désire, ou en tout cas une bonne part de ce que l'on désire. Mais si le désir est manque, on ne désire que ce que l'on n'a pas, et on n'a jamais ce qu'on désire, donc on n'est jamais heureux, puisque être heureux, c'est avoir ce qu'on désire. Non pas que nos désirs ne soient jamais satisfaits, mais il n'y a plus de manque une fois que le désir est satisfait et donc plus de désir. Être heureux, ce n'est pas avoir ce qu'on désirait mais ce qu'on désire. C'est pourquoi personne n'est heureux. Ainsi, obtenir l'agrégation de

philosophie ne peut faire le bonheur que d'un non-agrégé. L'agrégation ne fait en conséquence le bonheur de personne, ni de celui qui ne l'a pas encore, ni de celui qui l'a déjà obtenue. De même, le travail ne peut faire le bonheur que d'un chômeur. Cependant, il ne fait pas le bonheur du chômeur, qui n'en a pas, ni du salarié, qui en a un. Il n'y a pas de travail heureux, comme aurait pu le dire Aragon.

Tomber amoureux, c'est découvrir qu'une autre personne vous manque terriblement. Cependant, à force de vivre avec elle, elle vous manque de moins en moins et vous la désirez donc de moins en moins. Si l'amour est désir, cela signifie que vous l'aimez de moins en moins. Désirer ce que l'on n'a pas est une souffrance, comme Schopenhauer le souligne. Quand on obtient enfin ce qu'on désire, alors l'ennui émerge, qui est l'absence du bonheur au lieu de sa présence attendue. J'avais rendez-vous avec le bonheur, je suis au rendez-vous, mais le bonheur n'y est pas. Je ne suis pas malheureux mais, simplement, je m'ennuie. Schopenhauer a écrit : « Ainsi, toute notre vie oscille comme un pendule de droite à gauche, de la souffrance à l'ennui. » Souffrance du chagrin d'amour et ennui du couple. Il n'existe pas de couple ou de métier où l'on ne s'ennuie jamais. Alain déclarait : « Le seul métier où on ne s'ennuie jamais est celui qu'on ne fait pas. » Un couple heureux, c'est un couple où on s'ennuie beaucoup moins à deux que tout seul, où on s'ennuie beaucoup moins à deux qu'avec tous les autres. Platon n'explique pas qu'il existe parfois des couples et des travailleurs heureux. Cela donne une bonne raison d'aimer l'amour et le travail.

Nous avons besoin de Spinoza pour éclairer ce que Platon n'explique pas. Pour Spinoza, l'amour est désir, mais le désir n'est pas manque. Le désir est puissance, puissance de jouir et jouissance en puissance, autrement dit puissance sexuelle. La puissance sexuelle, c'est la puissance de jouir, qui rend la jouissance possible. Si tout désir est manque, il serait difficile d'être en état de désirer le partenaire qui ne manque pas, puisqu'il se donne, s'abandonne. La vérité du désir sexuel n'est pas le manque, comme disait Platon, mais la puissance, comme disait Spinoza. Platon et Spinoza ont en fait raison tous les deux. Le manque sexuel est la frustration, qui n'a rien à voir avec la puissance sexuelle. L'erreur de Platon est d'avoir confondu la faim avec la puissance de jouir de la nourriture qui ne manque pas, et que l'on appelle l'appétit ou *appetitus* en latin. La faim est une souffrance, on en meurt tous les jours dans le monde, tandis que l'appétit est une jouissance. Et l'amour ? Si l'amour est puissance, comme le disait Spinoza, l'amour est joie. Aristote a écrit : « Aimer, c'est se réjouir. » Aragon a tort, il n'y a pas d'amour malheureux, sauf en cas de rupture ou de deuil. Spinoza a écrit : « L'amour est une joie qu'accompagne l'idée d'une cause extérieure. » Aimer c'est se réjouir de. Une fois qu'un couple n'est plus amoureux, il peut tomber de Platon en Schopenhauer, c'est-à-dire sombrer dans l'ennui, soit monter de Platon en Spinoza : quand il n'y a plus de manque, il reste la joie.

Revenons-en au chef d'entreprise, qui est un professionnel du désir de l'autre, des clients comme des salariés. C'est le désir qui fait courir les clients d'une entreprise, mais ceux-ci courent-ils après ce qui leur manque, avec Platon ? Ou courent-ils parce qu'ils ont plaisir à développer leur puissance de courir, parce que la course les met en joie, auquel cas ils courent chez Spinoza ? Tous les clients courent après Platon, après quelque chose qui leur manque. Il est effectivement plus facile à une entreprise de vendre à ses clients ce qui leur manque que ce qu'ils ont déjà.

La situation d'un camion installé au bord d'une nationale pour vendre des frites et des saucisses est simple : les clients s'arrêtent parce qu'ils ont faim. Cependant, si un deuxième camion s'installe, le client l'expérimentera. Il retournera ensuite dans celui où la nourriture lui



a paru meilleure. Cet exemple montre que le jour où plus personne n'aura faim, il n'y aura plus de restaurant du tout. Le plus souvent, on va au restaurant parce qu'on a faim, chez Platon, Cependant, le restaurateur souhaite que l'on vienne dans son restaurant à lui. Or, on choisit son restaurant parce qu'on y a aimé la nourriture ou que l'on pense qu'on l'aimera, après avoir lu une critique gastronomique. On va donc au restaurant chez Spinoza. Je ne vous incite pas à rejeter Platon au profit de Spinoza. Cela équivaldrait à ne vendre à manger qu'à des anorexiques, marché peu porteur ! Il faut ajouter une dose de spinozisme au platonisme de la condition humaine.

C'est le désir qui fait courir les salariés de telle ou telle entreprise. Mais courent-ils après ce qui leur manque, c'est-à-dire chez Platon, ou parce qu'ils ont plaisir à développer leur puissance de courir, parce que la course les met en joie, c'est-à-dire chez Spinoza ? Dans ce dernier cas, l'entreprise a un management au moins en partie spinoziste. Je dis « au moins en partie » car tous les salariés courent chez Platon, après quelque chose qui leur manque, c'est-à-dire qu'ils vont travailler pour l'argent. Certains viennent courir chez Platon le matin, vont travailler pour gagner de l'argent, puis passent la journée chez Schopenhauer : ils s'ennuient. D'autres passent leur journée chez Spinoza, courant après l'argent, mais appréciant de faire ce travail-là, dans cette entreprise-là, avec ces collègues-là. Le management est réussi quand, dans l'Entreprise, le plus grand nombre de salariés, au lieu de tomber de Platon en Schopenhauer, monte de Platon en Spinoza. Le manager peut les aider à monter de Platon en Spinoza. Lorsque, dans une entreprise, les salariés ne travaillent pas par amour du travail mais par besoin d'argent, le management est réussi quand les salariés réussissent à aimer le travail qu'ils font. Le bon manager n'est pas celui qui est aimé de ses collaborateurs, mais celui dont les salariés aiment le travail. Se soucier du bonheur professionnel de ses collaborateurs, de leur bien-être professionnel, combattre leur malheur ou leur mal-être professionnel constituent donc le cœur du métier de manager.

L'intérêt majeur de l'entreprise réside dans le marketing managérial. La seule manière de conserver dans la durée les meilleurs clients est effectivement de garder les meilleurs salariés. La réciproque n'est pas vraie. C'est parce qu'on a les meilleurs salariés qu'on a une chance de garder ou de conquérir les meilleurs clients. La seule manière d'avoir ou de garder les meilleurs salariés, c'est de créer dans l'entreprise les conditions leur donnant l'impression qu'ils sont mieux dans cette société-là que chez les concurrents.

Question de la salle :

Saint-Augustin a affirmé : « Le bonheur, c'est de continuer à désirer ce que l'on possède. »

André COMTE-SPONVILLE

Cela n'est possible que si Platon n'a pas raison toujours. C'est difficile parce que Platon a raison souvent. Si on désire ce qu'on a, on est chez Spinoza ou Aristote, et pas chez Platon, et au fond, c'est bien meilleur.

Question de la salle :

Peut-on établir un lien entre se réjouir et s'engager ?

André COMTE-SPONVILLE

Moi qui suis philosophe et non pas coach, je conseille souvent aux gens de ne pas trop s'engager car ils ne sont pas l'entreprise. Sur le marché, le principe du donnant/donnant



s'applique : si l'on trouve mieux ailleurs, il faut aller ailleurs. La fidélité n'a pas sa place sur le marché. Personne n'a à être fidèle : il faut être fiable. Dès qu'un salarié ne se sent plus bien dans son entreprise, il doit partir.

L'un des objectifs du manager est de garder les meilleurs salariés, pas les plus drôles ou les plus gentils, mais les plus efficaces au plan professionnel. A quoi les reconnaît-on ? A leur capacité à s'en aller. A *contrario*, les moins bons salariés de l'entreprise sont ceux dont on préfèrerait se débarrasser, mais qui, pour cette raison même, y resteront le plus longtemps qu'ils pourront.

Les salariés ne doivent pas jouer leur bonheur sur l'entreprise. Ils doivent garder leur quant à soi, ne pas se confondre avec leur société. Ce n'est pas parce que leur entreprise va mal qu'ils doivent aller mal. Point trop ne faut d'engagement, donc. Je rêve d'une motivation un peu dégagée.

Question de la salle :

Est-il motivant d'être en temps de crise, pour vous ?

André COMTE-SPONVILLE

En période de crise, on pourrait presque croire que Platon suffit. Il est moins dur de garder les meilleurs quand le chômage est au plus haut. Le management devient plus facile. Le rôle d'un manager est de motiver : la perdurance de la crise peut lui laisser croire que son travail devient beaucoup plus facile, ce qui n'est pas tout à fait faux. Cependant, même en temps de crise, les meilleurs sont ceux qui ont la possibilité de partir ailleurs. En outre, la crise aura une fin. Mieux vaut s'intéresser à ce qui est vrai de tout temps, qu'à ce qui est vrai durant le temps limité de la récession.

Question de la salle :

Le manque, et en particulier le manque d'argent, n'est à mon avis pas la motivation essentielle chez le salarié, qu'il faut motiver en lui donnant du sens et de la connaissance. Qu'en pensez-vous ?

André COMTE-SPONVILLE

Je suis parfaitement d'accord avec vous. L'argent rend motivable mais ne motive personne. Le sens ne se justifie qu'au service d'autre chose, qui n'a pas de sens mais qui est une valeur. Le sens du travail est forcément autre chose que le travail. S'il faut du sens dans le travail, le sens du travail n'est pas le travail. Il faut faire en sorte que les salariés aiment le métier qu'ils font. Pour cela, le manager doit trouver ou aider ses collaborateurs à trouver autre chose que l'argent qui manque, quelque chose qui ne manque pas mais qui réjouit et qui permet aux salariés d'aimer le métier qu'ils font. Cela peut être par exemple de meilleures conditions de travail, une meilleure ambiance, davantage de convivialité, davantage de respect ou de reconnaissance de la part du management, le sentiment d'une plus grande utilité sociale, l'impression de progresser au fil du temps, la joie de participer à une aventure collective exaltante, le fait de travailler en harmonie avec sa morale personnelle... Le sentiment est un outil de management, tout comme les primes et les parts variables. Pour conserver les salariés, le manager doit faire en sorte qu'ils soient heureux au travail, et donc trouver quelque chose qui ne leur manque pas mais qui réjouit.



Réalisme et gentillesse en management

Bruno Jarroson

Directeur associé chez SMJ Consultants

La bonne décision est le concept le plus creux qui soit, en management. Je ne crois pas beaucoup à la crise, qui est une croyance, mais j'ai foi dans le discernement. C'est pourquoi j'ai intitulé mon intervention « réalisme et gentillesse en management ».

Le tempérament a un rôle important dans le management, qui est multidimensionnel : la stratégie est une chose, la décision en est une autre. Les différentes dimensions du management ne s'annulent pas les unes les autres.

Il y a peu de temps, j'ai proposé à mon club APM de travailler sur le livre sur Steeve Jobs. L'un des participants a jugé que cet entrepreneur était complètement fou et que sa folie l'avait aidé à réussir. Les Américains ont identifié trois traits de personnalité chez les managers qui réussissent : l'intelligence, le courage et la gentillesse. Quand le succès n'est pas au rendez-vous, c'est que l'un de ces paramètres manque. Ainsi, on peut posséder le courage et la gentillesse, mais échouer en raison d'un manque d'intelligence stratégique. L'échec peut aussi provenir d'un manque de gentillesse.

Bertrand Martin, auteur d'*Osez la confiance*, livre que j'ai cosigné avec Vincent Lenhardt, a été missionné pour fermer une entreprise, ce qu'il ignorait si bien qu'il a fini par la redresser. Le chef d'entreprise était atteint du syndrome du TDCSM « tous des cons sauf moi », qui frappe de nombreux dirigeants. Bertrand Martin a demandé aux salariés ce qu'il fallait faire pour redresser l'entreprise, ce qui lui semblait naturel, mais le DRH lui a dit que cela inquiétait le personnel. Le coach doit s'appuyer sur la vision du monde de la personne qu'il accompagne, afin de l'aider efficacement. La gentillesse signifie accepter la représentation de l'autre, le considérer comme légitime, de bonne foi. Cependant, pour le psychologue Robert Bassam-Joule, la gentillesse ne suffit pas : il faut y ajouter l'engagement.

Quant au courage, il était considéré comme la plus grande des vertus par les anciens. Telle était l'opinion de Sénèque, tandis que, pour Saint Paul, la charité était la plus grande des vertus. Souvent, le courage se confronte à l'intelligence. La décision suppose la solitude car elle n'a pas d'inverse, c'est elle qui nous prend. Nous sommes libres des décisions que nous adoptons, mais la seule liberté que nous n'avons pas, c'est de prendre des décisions. Nous ne pouvons pas décider de ne pas décider. Nous sommes seuls face à la décision, qui nous confronte à l'incertitude. Le grand rêve de la pensée humaniste du XVIII^{ème} siècle était que l'homme, par son savoir, allait abolir l'incertitude de l'avenir. Or l'avenir recèle une incertitude radicale, qu'aucun savoir ne peut abolir. Quand on lit la presse économique, certains articles annoncent une hausse de la Bourse, sauf si elle baisse, et d'autres une baisse de la Bourse, sauf si elle monte. L'incertitude est très douloureuse pour le décideur, qui est vu comme un réducteur d'incertitude. Il masque en fait à son entourage la réalité de l'incertitude, se



transforme en « enfumeur », car certaines vérités ne sont pas dicibles, par exemple le risque qu'une entreprise disparaisse dans les deux ans.

Il existe une disproportion énorme entre la légèreté qu'il y a à prendre une décision et les conséquences potentielles de cette décision, qui peuvent se chiffrer en milliers de morts. Tant qu'on n'a pas vécu une situation alliant solitude, incertitude et un fort enjeu, on n'a jamais vécu les affres de la prise de décision.

Herbert Simon a dissocié la rationalité de l'arrogance. Toute la pensée économique est fondée sur la notion de rationalité arrogante. Le mot emblématique de ce concept est « normalement », que j'ai demandé à mes enfants de bannir de leur langage. La normalité n'existe pas, les plans stratégiques ne se déroulent jamais comme prévu. Pour Herbert Simon, il faut continuer à utiliser sa rationalité, bien que le monde ne soit pas normal. L'un de mes clients depuis 14 ans, qui travaille dans le négoce des matériaux, a pour stratégie de ne surtout pas se différencier. Cette stratégie a porté ses fruits puisque son entreprise a connu un fort développement mais elle a provoqué l'étonnement au sein du groupement auquel il appartenait. De fait, il ne faut pas adopter la même stratégie dans tous les cas. A chaque jeu, correspond sa stratégie. Une force n'est une force qu'en situation, analysée dans sa réalité. Le réalisme est à la base de la stratégie. On ne cesse d'entendre à la radio que le monde est dur et qu'il faut s'adapter. Il y a 50 000 ans, la terre comptait au moins deux espèces d'hommes : l'homo sapiens, adapté aux climats froids, et l'homme de Neandertal, adapté aux climats chauds. Elles se sont rencontrées, l'homo sapiens se rendant sur le terrain du Neandertal. Quand deux espèces occupent la même niche écologique, l'une élimine l'autre, et c'est ce qui s'est produit. Le moins adapté, le néandertalien, a survécu. Le mammifère est le moins adapté pour vivre sur terre, et c'est pourtant lui qui a survécu. Il fait partie des cinq espèces de grands singes, mais manque des avantages qu'ont les Gorilles, les Orang-Outang, les Bonobo et les Chimpanzés. L'homme ne sait effectivement pas courir vite, n'est pas fort et ne sait pas se reproduire aussi rapidement que les autres grands singes. Il a pourtant survécu, car l'homo sapiens était plus créatif. Il n'était pas adapté au réel, mais a su adapter le réel à lui. Il était capable d'utiliser la fonction symbolique du langage. De fait, l'homme change le monde aussi par projection. Après avoir compris le réel, il se projette pour en modifier certains facteurs.

Notre posture relève d'une tension entre réalisme et irréalisme. Le métier de consultant repose effectivement sur le réalisme, tandis que le métier de coach est imprégné de gentillesse et d'acceptation de la représentation de l'autre. Dans son livre *Le Yogi et le commissaire*, Arthur Koestler explique que, dans le monde, il existe des yogis, qui apportent des idées plus ou moins utopiques, et le commissaire, qui veut que les choses soient conformes au réel. On retrouve cette tension entre la stratégie, qui est une prise en compte du réel, et la créativité, qui est la prise en compte d'un nouveau réel, mais aussi dans la morale. Le management suppose de reconnaître les autres, de les respecter, sauf que, quand je paye un salarié pour qu'il accomplisse un travail, il devient un moyen. Le travail lui-même est donc contraire à la morale kantienne.

En conclusion, je dirai que les métiers de coach et de consultants sont profondément complémentaires. Quand j'ai l'occasion de travailler avec un coach, j'apprends beaucoup. Son point de vue est important à reconnaître dans l'intérêt de l'Entreprise, tout comme l'est également ma posture de stratège.



Approche systémique de la crise

François Balta
Médecin-psychiatre

Une mini-crise s'est produite au sein de l'EMCC France à propos de cette journée. Plusieurs mails ont effectivement circulé sur la composition exclusivement masculine des intervenants présents à la tribune. J'ai proposé de me faire opérer, mais l'EMCC France a refusé de financer l'opération et ma femme s'est opposée à ce que je change de sexe !

Le thème de mon exposé, « crise systémique et lecture systémique de la crise », est alimenté par l'erreur de prévision commise par le FMI concernant l'impact des politiques de récession, qui s'est révélé trois fois supérieur à ce qu'il avait prévu. Le FMI a avoué n'avoir pas tenu compte du facteur psychologique. Nous vivons effectivement dans un monde systémique, où différentes dimensions (économie, psychologie...) s'affrontent et se complètent. Cependant, comment penser des éléments hétérogènes ? Il est important de développer des stratégies de coopération, de confronter des points de vue divergents, de savoir communiquer non pour convaincre, comme on dit dans le marketing, mais pour se laisser pénétrer par les idées des autres, leur manière de voir, leurs intérêts, ce qu'ils défendent.

Qu'est-ce que la crise ? Elle a, à mon avis, trait à nos outils de pensée. La première des choses qui nous empêche de penser, c'est la crise, non pas qu'elle n'existe pas. On la décrit comme une guerre économique, avec sa cohorte de morts, de souffrances, de blessés et de marchands de canons. Dans notre guerre économique, les marchands de canons sont les idées canoniques, qu'il faut peut-être combattre. De fait, la crise est aggravée par les solutions que l'on propose (le développement et la concurrence). Les deux solutions fondamentales que l'on oppose à la crise sont fausses, et bien que nous le sachions, nous continuons à les mettre en avant. La première repose sur l'idée que les ressources de la terre sont inépuisables, ce qui est faux. L'homme a des ressources, une créativité et une capacité à inventer infinies, mais la planète pourrait finir par disparaître un jour.

La deuxième idée est que l'enrichissement individuel profite à tous, en bout de compte, qu'au final, l'équilibre sera atteint dans un monde en changement incessant. La crise est en fait un état permanent. La main du marché est surtout devenue aveugle. Les écarts entre les plus riches et les plus pauvres se creusent : l'enrichissement des plus riches n'entraîne pas forcément le bonheur des plus pauvres. Le chômage, l'exploitation, les intégrismes montent, et les régimes autoritaires sont de plus en plus courtisés. Se transformer en développeur de performances individuelles ne permettra pas de faire du bien à tous. Le développement des compétences individuelles n'entraîne effectivement pas un monde meilleur, mais un monde de concurrence effrénée et permanente de tous contre tous. La mise en concurrence des uns et des autres n'amène pas le bien-être de tous. Sur le modèle sportif, elle donne naissance à un champion, à quelques bons, à des moins bons et à beaucoup de mauvais. La tentation de faire disparaître ces inutiles pourrait émerger, avec l'eugénisme.

Il faudrait que nous puissions tous nous penser humains, au-delà des différences, que nous puissions parler en notre nom, tout en tenant un discours qui concerne tout le monde. Ainsi, une parole universelle et donc réellement fraternelle émergera. Le système actuel nous invite



en permanence à être malheureux, à nous plaindre et à nous mettre dans une position de compétition vers le haut comme vers le bas. Cependant, cette attitude ne nous permettra pas de réduire nos problèmes.

Il faut relier cette atomisation aux règles explicites de concurrence généralisée, qui aboutissent à substituer à une vision collective la défense d'intérêts de sous-groupes dressés les uns contre les autres dans une course à la reconnaissance. Le mot « crise » ne sert qu'à masquer la guerre qui est en cours et celle que nous devons entreprendre ensemble contre la dictature des idées fausses qui préservent les profits de quelques-uns, les espérances malheureuses et illusoires du plus grand nombre, et au final provoquent le malheur de tous. La systémique me semble être une de ces armes pour penser, nous aider à penser, et il faut une pensée bien armée pour participer à cette guerre, arme qui nous aide à percevoir comment, alors que nous croyons combattre pour une juste cause, être du côté de l'humain, nous flattons en réalité et soutenons ce que nous croyons combattre. En bref, il faut être gentil avec les gens et impitoyable avec les idées.



Du stress à l'intelligence adaptative

Jacques Fradin

Directeur de l'Institut de Médecine environnementale

La notion de pensée complexe est intéressante à étudier, car on s'accroche souvent au connu quand on se sent inquiété par l'incertitude. Le village primitif, la horde, était un contexte bien plus stable que la société actuelle, qui est interconnectée, plus complexe et en changement permanent. Avons-nous les moyens cérébraux nécessaires pour faire face à la société que nous avons créée collectivement ? L'anxiété devant le changement peut être le retour à plus de compétition. L'autre est à la fois attrayant mais il fait peur aussi, car il lutte pour sa survie. Dans certains domaines, le partage est plus facile que dans d'autres. Ainsi, il est plus aisé de partager de la musique que de la nourriture. Dans quelle mesure l'inquiétude devant l'incertitude est-elle soluble collectivement ? Dans quelle mesure la capacité à se sentir serein dans un contexte instable est-elle soluble ?

Après les thérapies cognitives dites de première et deuxième vague, qui tentent de résoudre des problèmes, sont apparues les méthodes de troisième vague, qui n'essayent plus de régler des problèmes mais de modifier les attitudes que l'on adopte, pour résoudre ces difficultés, ou vivre avec, ou reconstruire le monde différemment. L'acceptation de la thérapie n'est qu'une phase, l'engagement tourné vers le projet lui succède. Les thérapies de troisième vague nous mobilisent face à une posture ou une circonstance qui nous met en difficulté.

Comment le cerveau réagit-il face à des circonstances imprévues ? Le stress des pilotes de l'armée de l'air a été étudié. Il découle de l'obligation constante d'aller au-delà du possible. Or comment réagir dans des circonstances où le possible, le connu ne s'appliquent plus ? L'imagerie cérébrale montre que le cerveau a deux grands modes de fonctionnement, l'un automatique, et l'autre adaptatif ou créatif, c'est-à-dire capable de faire face à l'imprévu. Ce n'est pas la partie intelligente du cerveau, adaptative et créative, qui est le plus liée à l'intelligence. Nous avons des automatismes inconscients mais aussi de l'intelligence inconsciente. De nombreuses études montrent effectivement que les attitudes les plus créatives et innovantes ne sont pas forcément nées d'une réflexion consciente. L'une des manières de gérer les situations complexes est donc de ne pas chercher à les gérer consciemment. C'est possible si on se trouve dans une situation favorable, c'est-à-dire si l'on a l'impression qu'on peut se faire confiance et si l'on n'est pas un dirigeant d'entreprise qui doit donner l'impression de savoir. Alors, on se prive d'une partie importante du cerveau : l'intuition en temps réel.

Que se passe-t-il quand les deux modes du cerveau entrent en conflit ? L'empirisme fonctionne tant qu'on est dans le domaine du connu. La curiosité n'est pas une anxiété à la base, le curieux espère trouver de l'étonnement, un plaisir dans le changement alors qu'il éprouve de l'ennui dans la routine. A certains moments, l'être humain apprécie le changement. En mode adaptatif ou créatif, changer de point de vue n'est pas un effort, mais un plaisir. L'opinion personnelle, qui implique une réflexion sur les conséquences d'une prise de position, est le contraire de l'image sociale, qui renvoie à l'idée que les autres auront de moi, si je pense ça. De plus en plus, la société nous renvoie à notre responsabilité personnelle, en tant qu'individus.



A certains moments, nous fonctionnons plutôt en mode automatique, si bien que le changement, l'incertitude et la non-reconnaissance nous angoissent. A d'autres moments, nous sommes plutôt curieux. Nous avons changé d'état d'esprit.

Ce phénomène peut être utile en psychothérapie, en coaching ou en consulting. L'intelligence consiste à prendre les événements comme ils sont pour essayer d'y apporter des réponses, car la réalité est plus restreinte que l'éventail des possibles. Toutes les thérapies neurocognitives savent de plus en plus comment évacuer le stress, qui est fortement corrélé à l'incohérence, d'après les thérapies de deuxième vague. Nous recélons des capacités non conscientes qui pourraient nous rendre plus curieux, plus souples, si nous les révélions.



Notre intelligence collective en temps de crise

Jean-François Noubel

Fondateur du CIRI, chercheur en intelligence collective

Il n'existe pas de vivant, sans vivant social, c'est-à-dire sans intelligence collective. Celle-ci nous habite, nous traverse et fait partie du vivant social. Elle est aussi récemment devenue une discipline de recherche, qui tente de comprendre comment un collectif se forme à partir de ses constituants, qu'il s'agisse de fourmis ou de joueurs de jazz.

J'en viens à la crise. D'après un proverbe oriental, l'arbre qui tombe fait plus de bruit que la forêt qui pousse. Un arbre qui tombe est une rupture de continuité, un signal fort, un grand bruit. Il indique un danger et suppose la mise en place de mécanismes de survie. Nous ne disposons pas des structures cognitives nous permettant d'appréhender l'entre-deux signaux forts. Ainsi, le journal de 20 heures ne présente que des signaux forts. Le mécanisme de prise de décision repose aussi sur ces derniers. Pour comprendre la forêt qui pousse, il faut aller s'y installer, afin de se laisser pénétrer par toute une myriade de signaux faibles. Au bout d'un moment, la forêt pousse, c'est-à-dire qu'une réalité infiniment plus vaste se révèle à moi, qui ne fait pas appel à mon intelligence déductive. Cette réalité est beaucoup plus large que les arbres qui tombent. Le fait de vivre dans un contexte de crise, n'est-ce pas s'enfermer dans sa seule capacité à entendre les signaux forts, c'est-à-dire les arbres tomber ? Quelle intelligence collective pouvons-nous développer pour avoir collectivement une conscience intégrale de la forêt ?

Les activités sportives sont structurées suivant l'intelligence collective originelle, celle de la tribu. Les joueurs de foot performants sont des holopticiens : ils ont développé une conscience de corps, en plus de leur capacité technique à manipuler le ballon. De même, dans un orchestre, chaque musicien est relié à tous les autres musiciens. Derrière toutes ces individuations, chacun a conscience du tout, est en situation holoptique. Dans ce contexte particulier, il n'existe pas de contraste entre l'individu et le collectif.

En cas de crise individuelle ou collective, nous pouvons nous interroger sur l'existence de l'holoptisme. S'il est absent, comment le restaurer ? Les grandes organisations humaines fonctionnent de manière pyramidale, en mode panoptique. Pouvons-nous constituer de grandes communautés en mode holoptique ? La réponse à cette question est positive depuis plusieurs années, avec Internet et le développement de logiciels qui favorisent l'auto-organisation en réseau. Nous avons développé une intelligence collective holoptiste. Dans les entreprises, la souffrance au travail découle d'ailleurs souvent de l'absence d'holoptisme, c'est-à-dire de l'absence de lien entre l'individu et le collectif.

J'en viens à présent aux objets liens – le ballon dans le match de foot par exemple. L'intelligence collective devient impossible au sein de l'équipe de foot, si le ballon disparaît. Tout collectif a besoin d'objets liens, quels qu'ils soient. Il en existe trois types.



- Les objets liens miam miam : on les poursuit ensemble, on se coordonne autour d'eux (une proie pour une meute de loup, de l'argent pour les hommes...).
- Les objets liens monstres, que l'on fuit : on se coordonne ensemble pour faire face à ce danger, développant une symbiose polarisée.
- Les objets art : on court après quelque chose que l'on crée, que l'on invente, que l'on réactualise.

En temps de crise, on est entouré la plupart du temps d'objets liens miam miam et monstres, mais point d'objets art. Comment restaurer ces derniers ?

Par ailleurs, il n'existe pas de perspective donnée, aucune perspective ne prévaut sur l'autre. Il s'agit de l'aperspectivisme. Pourtant, les hommes se disputent souvent pour des perspectives. Comment changer de posture, afin de devenir aperspectiviste ?

Enfin, les architectures invisibles renvoient à ce qui nous modèle, nous définit, et constituent notre matrice extérieure. Elles sont fondamentales en intelligence collective. Elles façonnent l'ensemble de la société. Ainsi, le langage comporte des architectures invisibles, des manières de construire le monde, comme l'ontologie.

Au cours de mes voyages dans l'ensemble du monde, j'ai rencontré des êtres qui ont accompli un travail de développement personnel considérable, sans que le collectif n'évolue pour autant. Les mêmes structures de société se répètent car, en chacun de nous, vit un être collectif, qui perpétue un modèle de collectif social.

En contexte de crise, souvent, nous ne sommes pas reliés à un rêve d'humanité, qui fait sens, qui donne une direction à notre être profond. L'holoptisme, c'est-à-dire la capacité à percevoir le tout, le collectif auquel on appartient, nous aide à déterminer les pas à venir, c'est-à-dire l'alignement de notre être avec le sens du collectif. Enfin, il nous faut développer des architectures en nous qui nous placent au-delà du logico-déductif, nous amènent vers le transrationnel.



Management et mouvements sociaux

Jean-Marc Sauret

Sociologue et consultant en management

Dans *Car la culture donne forme à l'esprit*, Jérôme Brunner montre que la culture structure notre mode de pensée. La culture permet de faire évoluer les choses. Schopenhauer a écrit qu'il n'y a d'objet que pour le sujet qui le regarde : si le sujet ne le regarde plus, l'objet disparaît. La réalité n'est que la conscience que l'on a du monde, et on n'a de mainmise sur le monde que par la conscience que l'on en a. En changeant notre représentation du monde, nous changeons notre pouvoir sur le monde, les choses de l'univers.

Sommes-nous réellement en temps de crise aujourd'hui ? Une crise est un moment paroxystique, invivable, qui pose problème. Le seul souhait que nous avons est de retrouver l'état initial, précédant la crise. Notre société n'est pas confrontée à une crise. On parle beaucoup de crise économique actuellement. En fait, la croissance est posée comme un dogme sacré, à ne pas remettre en cause, mais c'est une forme de religion. Pour les sociologues, il n'existe pas de crise, mais un changement, une évolution. Le temps d'hier n'est pas celui d'aujourd'hui. Beaucoup de choses ont changé.

Les grandes idéologies (humanisme, socialisme, saint-simonisme...) ont disparu mais elles ont été structurantes pour la pensée moderne, qui est bâtie sur la rationalité. Il faut décrire et normer les choses, qui n'existent que grâce aux chiffres. La rationalité structure la société moderne, qui repose aussi sur l'individu. Elle est hiérarchisée en fonction des savoirs, de manière verticale. La société d'antan attendait le jugement dernier, la religion de la société moderne était le scientisme, à présent règne le consumérisme. Il place l'accent sur la légitimation de tous les désirs, sur la jouissance et l'identité par l'objet plutôt que par le faire. Cette culture de la consommation transforme nos modes de fonctionnement et relationnels.

Par ailleurs, Roger Gicquel a le premier émotionnalisé la présentation du 20-heures. Depuis, les présentateurs associent le spectateur à un jugement sur le monde. Or les êtres humains n'arrêtent pas de juger et de décider dès qu'ils pénètrent dans l'entreprise. Le jugement personnel a été légitimé.

La science et le progrès étaient présentés comme devant rendre le monde meilleur. Cependant, s'il est plus confortable, le monde est-il meilleur ? Le développement technologique a écrasé le rapport au temps, à l'espace et à la causalité. On assiste d'ailleurs actuellement à un retour en force des croyances et du religieux. Nos médias compressent aujourd'hui le temps et le précipitent, instaurant une sorte d'urgence permanente. Ainsi, une avalanche de mails à traiter nous attend chaque matin, qui comportent parfois des informations contradictoires, des ordres et des contrordres. Avant, quand nous rédigeons des courriers, il ne fallait pas se tromper. On agit de manière plus précipitée quand on envoie des mails. Les nouvelles technologies nous invitent donc à plus de légèreté et d'inconséquence.



Dans ce contexte, il est difficile d'exiger des hommes qu'ils soient conséquents dans les organisations.

L'époque moderne est marquée par la fin des idéologies et par le règne de l'émotion au détriment de la rationalité. C'est le temps de l'adocratie. Pour Hélène Richard, la postmodernité est de l'ordre de la Renaissance, entre la période antique et la période moderne. Les réseaux sociaux et Internet nous invitent à une réappropriation des espaces. L'ultraconsommérisme devient insatisfaisant : de plus en plus de gens préfèrent partager au lieu d'acheter, agissant ainsi pour créer du lien social. Les produits de société deviennent eux aussi insatisfaisants. L'homme agit donc comme un hacker, un utilisateur. Des espaces de partage émergent sur Internet, et des mouvements spontanés d'action et de solidarité se développent, comme les Anonymous, le parti Pirate ou les Indignés. Au sein du réseau, règne l'art de la connectivité en lieu et place de la verticalité ainsi que l'intemporel. Il faut faire preuve de pragmatisme relationnel. Il est important de savoir ce que l'autre pense pour travailler avec lui ou pour l'aider à aller mieux : cela suppose de connaître ses représentations et ses propres enjeux.