

RENCONTRE D'ÉCHANGES ET DE RECHERCHE

Le Management par la confiance

*Avec Bertrand Martin, ancien dirigeant, fondateur de l'association EVH
(Entreprise par et pour les Hommes Vivants)*

Compte rendu rencontre du 8 octobre 1998

1. La performance

Les Groupes humains, quels qu'ils soient, entreprises, équipes sportives, armées, nations, lorsqu'ils ont à affronter une épreuve, relever un défi ou simplement assurer leur développement savent que le Maître mot est la Confiance.

La Confiance se construit lentement et disparaît rapidement.

Elle naît, se développe, meurt, elle est vivante et mystérieuse.

Elle est l'hormone de croissance des hommes et des organisations. Sans elle rien n'est possible, avec elle s'ouvrent tous les possibles.

2. Une expérience de confiance

Affronté à une situation de crise, il m'a été donné de vivre une expérience de confiance racontée dix ans plus tard par le personnel qui l'a vécue dans une vidéo qui va vous être présentée. (Sulzer 84-94 version 13')

3. Les enseignements

Cette « Dynamisation Globale » suivant la terminologie de Robert Sarrazac, cet élan collectif qui a perduré pendant 14 ans s'est enraciné dans l'événement fondateur qu'a été « l'Assemblée d'Entreprise » à la fois, libération de la parole et de l'énergie, élaboration d'une vision commune partagée, et célébration collective.

Les conditions de son succès, tel que le personnel les a lui-même exprimées sont : (*voir schéma 1 L'Energie libérée*)

- Une Sincérité face à la Réalité
- Un Appel à tous sans préalable
- Une écoute
- Une liberté d'expression hors de toutes contraintes (**hors organisation, hors hiérarchie, hors tabous, hors contrôle, hors exclusion**)

Dans ces assemblées (Multiples expériences analogues faites par Robert Sarrazac) les personnes disent toujours la même chose.

(*voir schéma 2 L'Energie Potentielle*)

Elles expriment un Rêve face à une Réalité.

- Rêve personnel – Être reconnu, être considéré, respecté.
- Rêve Relationnel – Cesser de se battre, s'aider au lieu de se combattre.
- Rêve Collectif – Être solidaires. Tous ensemble.

Et ceci quelle que soit l'entreprise ou son chef, quelle que soit la situation, même excellente, car jamais la réalité vécue ne peut rejoindre ce Rêve, et notre Soif est insatiable.

4. Les obstacles

Tout ceci semble très naturel, évident même et pourtant tout cela est parfaitement utopique. Dire toute la vérité pour déclencher réactions et engagements, est-ce bien raisonnable ? Car enfin toute vérité n'est pas bonne à dire. Mais une vérité tronquée, même légèrement, n'est-ce pas un début de manipulation ? Le mensonge n'est pas loin, il brise les engagements pour longtemps.

Cette Confiance qui naît et se nourrit de réciprocité n'est-elle pas une folie ?

C'est pourtant bien dans ce regard que l'autre peut se construire. Et la méfiance, si minime soit-elle, est destructrice.

Permettre l'approbation qui engendre la motivation, c'est accepter de se dépouiller. Est-il acceptable, est-il même normal pour celui qui a la responsabilité du pouvoir d'abandonner ainsi son pouvoir, d'en abandonner l'exercice, même en partie ? Le pouvoir est si agréable.

Respecter la parole et la pensée de l'autre, lui laisser cet espace de liberté qui lui permettra d'exercer ses talents et sa responsabilité, de développer son jugement, est bien difficile lorsque l'on croit détenir la vérité. Il est bien réconfortant de croire que l'on sait. Un chef d'entreprise me disait : « *Le plus difficile pour moi c'est de me taire lorsque je connais la solution...* »

Donner l'autonomie, la liberté qui va permettre la croissance de la personne, n'est-ce pas prendre le risque de l'erreur, de l'accident, de l'incohérence ?

Casser l'ordre qui se fige, qui empêche d'avancer, laisser s'établir et durer un désordre chaotique où pourra jaillir la vie, est-ce bien acceptable ?

Ces questions ne sont pas comme les problèmes techniques justiciables de solutions, elles sont des interrogations jamais closes comme des appels, des fenêtres toujours ouvertes vers un avenir meilleur. Les réponses sont en chacun de nous. Elles dépendent de ce que nous sommes, de ce que nous pensons de nous-même et des autres, de notre vision de la société et du monde, de nos solidités intérieures de nos convictions, mais aussi de nos limites et de nos peurs.

5. Conclusions

Nous sommes face à un renversement complet des perspectives.

C'est un passage de la logique du Mécanique à la logique du Vivant.

Les enjeux sont considérables pour l'homme comme pour l'entreprise et la Société toute entière.

L'Entreprise face au monde de la Complexité et l'Homme instruit en quête de lui-même s'attendent.

La rencontre de ces attentes est providentielle elle peut nourrir toutes les espérances.

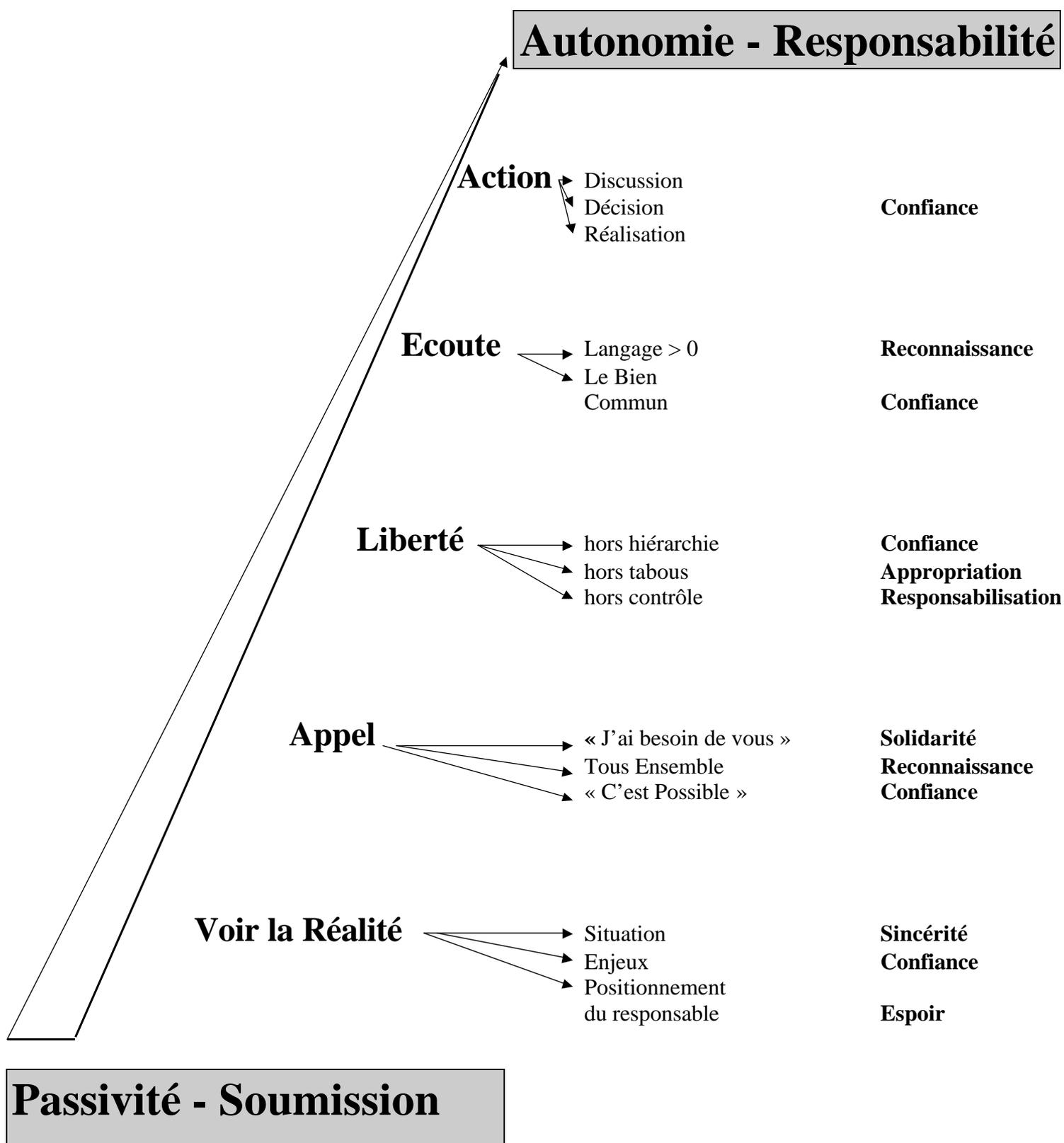
Le vingtième siècle a vu le triomphe du rationnel et de l'entreprise mécanisée, le vingt et unième verra peut-être celui de l'entreprise humanisée.

Ce serait une bonne nouvelle.

BIBLIOGRAPHIE :

Bertrand Martin, Vincent Lenhardt & Bruno Jarrosson
OSER LA CONFIANCE Éditions INSEP

L'Energie Libérée



L'Energie Potentielle

