



Yves Enrègle

Equipes gagnantes:

Phénomènes de pouvoir et de dynamique de la hiérarchie



EXECUTIVE DEVELOPMENT
CPA - HEC MANAGEMENT - CRC

Lorsque je fis ma première expérience, dans le cadre de l'Institut de Gestion Sociale, de reprise d'entreprise en difficulté, je me retrouvais soudain face à une P.M.E. de 200 personnes jusqu'alors dirigée par le fils de son fondateur.

Toutes les difficultés me semblaient être réunies: rentabilité financière négative, fort découvert, pertes de part de marché, démotivation, absentéisme, tensions, conflits, secteur économique en difficulté, région sinistrée, institutions représentatives du personnel plus que réservées quant à la reprise. Et pourtant des atouts: savoir-faire technique, produits très créatifs, bonne structure de distribution, marque connue pour sa qualité; raisons pour lesquelles, d'ailleurs, nous avons tenté cette reprise. Il suffisait donc – «y avait qu'à» – de remobiliser ce fort potentiel pour que tout cela redémarré. Et d'ailleurs n'étais-je pas – dans mon esprit du moins – un spécialiste de la Direction Participative Par Objectifs? N'avais-je pas enseigné, pendant si longtemps, cette DPPO en vantant les brillants mérites, à mes étudiants ou aux participants de nos séminaires de formation continue, à l'E.S.S.E.C., à l'I.G.S., au C.R.C., à l'Institut International d'Administration Publique? N'avais-je pas, comme consultant, mis en place, ou participé à la mise en place d'une telle DPPO dans nombre d'entreprises et d'administrations publiques? A force de répéter toujours la même chose on finit par y croire. Je tenais ma panacée. «Que j'allais te leur mettre en place une DPPO». Ils allaient voir ce qu'ils allaient voir.

En quelques jours je dessine un montage de sous-groupes emboîtés les uns dans les autres, avec des systèmes de rapporteurs articulés entre eux, et j'imagine un plan de travail sur quatre journées. En substance: première journée, on met en commun par mon montage de sous-groupes toutes les informations formelles ou informelles que nous avons sur notre environnement. Deuxième journée, toujours au travers du même montage, on se met d'accord sur les cibles que nous voulons atteindre dans le courant de l'année. Troisième journée, on complète ces cibles en formulant les délais et moyens nécessaires pour les atteindre ainsi que les critères d'évaluation pour juger si on a ou non réussi notre coup. On prend ensuite un mois pour formaliser et quantifier toute cette mise en commun puis, à nouveau, une quatrième journée ensemble autour de ce même montage, pour fixer définitivement pour chaque secteur de l'entreprise les «cibles, délais, moyens, critères», les objectifs. Je suis content de moi. Un vrai bijou. Ça va les enthousiasmer. Ce ne sera plus mes objectifs mais nos objectifs, ce ne sera plus mon entreprise mais notre entreprise, et ainsi ils viendront tous, tous les jours, travailler avec implication, en y croyant, «la mano en la mano», tout va redémarrer et j'aurai la paix.

Confiant, je présente ce plan au Comité d'entreprise lors de sa séance normale prévue la semaine suivante. Un court silence suit mon exposé et la réaction ne se fait pas attendre. Un contremaître (brillant technicien, très bon «meneur d'hommes», qui avait beaucoup d'autorité informelle, et dans le Comité d'entreprise et dans l'ensemble de l'entreprise) prend la parole. Avec un savoureux accent faubourien qui ne doit rien à la grande époque de Belleville Ménilmontant des plus belles années de Bruant, la réplique cingle: «Dites donc, Monsieur Enrègle, si vous n'êtes même pas capable de nous dire ce qu'il faut faire, on se demande vraiment à quoi vous servez et pourquoi on vous paie!» J'avale la réplique avec la difficulté qu'on imagine – surtout le «on vous paie» final d'ailleurs...

Voilà que la DPPO semble me lâcher. Finalement, c'est peut-être plus facile à enseigner qu'à faire. Et une question s'impose à mon esprit: par-delà les modèles dont on essaie d'avoir la coquetterie de dire qu'il faut se méfier de leur application systématique (la preuve d'ailleurs) et au-delà des «cas» sur la première page desquels apparaît l'inévitable mention «Ce cas n'est pas un exemple de ce qu'il faut faire ou ne pas faire mais un simple support à l'analyse et à la discussion», comment est-ce que ça fonctionne, en détail, dans les équipes qui marchent bien? Dans ce qu'on pourrait appeler les «équipes gagnantes»? Et si on pouvait en former un échantillon représentatif, tous azimuts, de ces équipes gagnantes, les suivre, actualiser l'échantillon qui parcourrait toutes les positions hiérarchiques, tous les types d'entreprise quelle que soit leur taille, leur secteur économique, leur implantation géographique? Et dans d'autres pays, comment jouent les différences culturelles? Et d'abord, avant de reconstruire le monde, quels travaux existent déjà dans ce domaine? Vaste programme.

A quelque temps de là, dans cette même entreprise, nouvelle péripétie: un atelier, rouage important, connaît un très fort taux de déchets. Me voilà en terrain familier: les techniques d'entretiens d'évaluation, ça me connaît. J'ai enseigné, consulté, écrit, entraîné des personnes à «prendre votre temps quand vous aurez à évaluer un collaborateur»; ne pas juger trop vite, ne pas lui assener votre appréciation mais lui «faire prendre conscience» par une bonne «écoute», l'entendre avec toute la compréhension, «la chaleur humaine», la motivation positive, l'«empathie», etc.

Vingt-trois pour cent de taux de déchets, c'était beaucoup trop. Je décidais de faire des entretiens d'évaluation tous les deux mois avec le chef d'atelier concerné. A chaque fois je prenais le temps qu'il fallait: deux, trois heures. Je voulais que ça aboutisse très vite. En fait, rapidement je devais me rendre compte d'un dérapage.

Pendant chacune de ces deux ou trois heures, le chef d'atelier passait son temps à m'expliquer que si on avait 23% de taux de déchets, c'est encore parce qu'il se «défonçait». Et que s'il n'avait pas été là avec toute sa compétence, son expertise, son dévouement, son abnégation, ça n'aurait pas été 23%, mais au bas mot 35% de taux de déchets que j'aurais eu et que je n'avais qu'à m'estimer heureux.

Il ne me convainquait pas, certes; mais pire, en quelque sorte, à force de s'entendre répéter toujours la même chose, finissait par s'autoconvaincre qu'il avait raison, et «que 23%, ma foi, il n'y avait vraiment rien à redire». D'autant que toutes ces explications m'étaient données avec une multitude de précisions et de détails techniques. Et il avait bien l'impression que sur ce plan technique il pouvait me raconter ce qu'il voulait et que je n'y comprendrais pas grand-chose. (C'était d'ailleurs plus qu'une impression; tout au plus pouvais-je faire semblant de comprendre; ça ne le dupait d'ailleurs pas; mais au fond je ne comprenais pratiquement rien à l'argumentation technique.)

Tant et si bien qu'au bout de six mois de ce petit jeu, le taux de déchets avait certes évolué mais pas franchement dans le sens souhaité: il dépassait légèrement les 30%. Ça demandait réflexion. Après la DPPO, voilà que c'étaient tout à la fois Roger et son empathie, Porter et sa non-directivité, Mc Grégor et sa «théorie Y», Herzberg Maslow et leur motivation positive, etc., qui semblaient à leur tour me lâcher. Une boutade me revenait à l'esprit: «En matière de gestion d'entreprise, quand on sait faire, on fait; quand on sait un peu moins bien faire, on conseille; et quand on ne sait plus faire du tout, on enseigne.» Un peu méchant, un peu inexact.

De toute façon il fallait que je fasse quelque chose. Comment juger ce «plus expert» que moi en l'absence d'un directeur technique? (Les chefs d'atelier, par le passé, dépendaient directement de mon prédécesseur, lui-même bon technicien.)¹ Perdu pour perdu, je me «rabaïs» sur un autre chef d'atelier. Certes, ce n'est pas son supérieur hiérarchique puisque tous les deux sont d'atelier (chef d'atelier «maintenance»), c'est un «vieux de la vieille». Gadz'art, ingénieur chimiste, quinze ans de maison, connaissant toutes les ficelles du métier: «on ne la lui fait pas». Et si j'essayais?

Pas très orthodoxe. Je me lance et confie au chef d'atelier: «Maintenant l'entretien d'évaluation du chef d'atelier récalcitrant.» Le sourire est ironique: «Vous inquiétez pas M'sieur Enrègle, j'veis vous arranger ça.» Et du côté du «récalcitrant»: «Ah, là, ça va pas être la même chanson.» De toute façon les deux hommes s'apprécient et, coup de chance, un marché qu'on vient de décrocher et dont on m'attribue la paternité – un peu gratuitement

d'ailleurs – me vaut une certaine aura. Alors cela embraye tout de suite. Leur entretien d'évaluation? Un quart d'heure à chaque fois. Maximum. Rythme mensuel. Sur l'air de: «Dis chef, on est entre nous, alors qu'est-ce qu'on peut faire pour rectifier le tir?» Et peut-être même, sans doute, quelque part «pour lui montrer qu'on a besoin de lui pour bien travailler». Quoi qu'il en soit, le résultat ne se fait pas attendre: moins de six mois après, le taux de déchets est retombé à un plus qu'acceptable 9,5%. J'essaie de généraliser le processus. Et là encore la même interrogation: regarder en détail le fonctionnement «d'équipes gagnantes» en se penchant sur un échantillon représentatif de ce type d'équipes.

Depuis 1978, premiers balbutiements dans ce domaine, par observations, utilisations de travaux existants, amélioration des outils de collecte et d'analyse de données, en faisant les liens nécessaires avec d'autres domaines et concepts d'analyse complémentaires. En actualisant les résultats, on obtient quelques premières conclusions en termes de pouvoirs, styles de direction, gestion des conflits, motivation. Bref, autour de la question «comment animer une équipe gagnante».

Nous avons observé 2141 de ces équipes et, entre autres, en avons tiré une grille de lecture des phénomènes de pouvoir et de dynamique de la hiérarchie. Cette grille de lecture évoque cinq grands types de pouvoir possibles. Dans un précédent travail², nous avons donné les grandes lignes de cette grille de lecture. Mais nos observations étaient alors peu nombreuses (500 environ) et nous avons été très influencés par des travaux extérieurs sur le même thème, et notamment, pour trois des cinq styles déjà identifiés à l'époque, par les travaux classiques et anciens de Blake et Mouton, et ceux, plus récents, dirigés à l'époque à la University of California in Los Angeles (UCLA) par le Professeur Ichaak Adizes, travaux que Jean-Louis Barsacq, alors Directeur de l'ESSEC, avait, à l'issue d'un an de travail dans le laboratoire d'Adizes, fait connaître, adapté et développé en France en rejoignant pour ce faire l'Institut de Gestion Sociale. Nos grilles de lecture d'alors étaient trop peu éloignées de ce modèle dit «PEAI», dont nous avons d'ailleurs gardé les appellations et une partie – une partie seulement – du contenu des définitions.

¹ Et de façon plus générale d'ailleurs, comment faire face à cette situation bien courante en entreprise: évaluer un collaborateur dont le domaine d'expertise nous échappe?

² «Du conflit à la motivation: La Gestion Sociale», Editions d'Organisations, Paris, 1985.

Quatre fois plus d'observations maintenant: plus de précisions, plus d'adaptation à la culture managériale française, voire européenne. De nouvelles définitions, plus précises, plus complètes, de nouvelles appellations. Une nouvelle étape. Merci à Blake et Mouton et à Adizes pour la première. Nouvelle étape et en même temps plus de rapprochements, très curieusement avec l'imagerie célèbre du village gaulois de Gosciny et Uderzo. Ce qui pour nous, dans le travail précédent, avait été tout au plus une facilité de présentation, devient maintenant symbole, tellement la proximité d'avec ces 2141 observations est manifeste. Reprenons donc Astérix pour aboutir à ces définitions que nous tirons, on l'a compris, non de la bande dessinée, bien sûr, mais de nos observations.

«Nous sommes donc en cinquante avant Jésus-Christ. Toute la Gaule est occupée. Toute? Non. Un petit village peuplé d'irréductibles Gaulois résiste toujours à l'envahisseur romain et la vie n'est pas facile pour les garnisons romaines des camps retranchés de légionnaires de Babazorum, Laudanum, Aquarium et Petibonum.» Pourquoi la vie est-elle à ce point difficile? A cause de la présence, au sein du village gaulois, de cinq grandes formes de pouvoir, chacune d'entre elles incarnée par un «leader» et que ces cinq leaders sont présents et sur pied d'égalité dans le village.

Le premier d'entre eux, c'est le camarade Obélix, livreur de menhirs de son état. On peut tout demander à Obélix, il sait tout faire, cent fois mieux que les autres Gaulois: transporter allègrement plusieurs menhirs en même temps alors que les autres Gaulois doivent s'y mettre à une vingtaine pour en tirer péniblement un petit malheureux. La chasse au sanglier? Une «baffe» et trois sangliers sont par terre. Des Romains? «Mon Dieu – Toutatis – envoyez-moi des Romains; tant plus qu'y en a, tant plus que j'suis content.» Obélix tire son pouvoir sur les autres Gaulois de sa capacité d'action. Expression clé de ce premier type de pouvoir que nous nommons le pouvoir du Réalisateur et qu'on désignera dans ce qui suit par la lettre R. Les mots clés avec lesquels nous pouvons décliner et définir cette capacité d'action sont les mots expertise, compétence, savoir-faire, technicité, expérience, connaissance, énergie, dynamisme.

Dans notre modèle de 1985, nous avons réduit ce pouvoir au seul pouvoir de l'expertise. Suivant Adizes, nous parlions alors du pouvoir du Producteur, pouvoir lui-même très proche du style de direction dit 9/1 de Blake et Mouton³. Cette première variable d'expertise et de compétence doit être complétée par la variable énergie, dynamisme (d'ailleurs, si nos observations ne nous y

avaient pas conduits, Obélix aurait dû nous le rappeler) pour arriver au véritable pouvoir de la capacité d'action.

La force de ce premier type de pouvoir: l'imitation. Le désir qu'ont tous les Gaulois, non d'être comme Obélix, mais de faire comme lui: il prend à l'évidence un tel plaisir dans l'excellence de l'exercice de sa capacité d'action qu'on voudrait faire comme lui pour prendre le même plaisir. Alors on va demander au druide de nous donner «magiquement» (nous allons développer cette fonction dans quelques pages) cette énergie. Lui, Obélix, n'en a pas besoin. Il incarne cette énergie (qui malgré tout provient à l'origine, tout de même du druide: simplement, Obélix a une fois pour toutes introjecté cette force en tombant dans la potion quand il était petit).

Expertise, compétence d'un côté. Énergie, dynamisme de l'autre. Au total, la capacité d'action du R et une telle envie de faire comme lui font que lorsqu'il se lance dans l'action tous les Gaulois veulent le suivre et même le précéder. Il faut qu'en permanence Obélix soit vigilant, sinon les autres lui passeraient devant, feraient le travail à sa place, tellement il les a enthousiasmés par le plaisir de cette excellence dans la capacité d'action. Et ça, que d'autres fassent le travail à sa place, Obélix n'aime pas.

Un Romain assommé par quelqu'un d'autre que lui, c'est un peu de plaisir qui s'en va et Obélix est un boulimique du plaisir de l'action. D'où la première grosse limite que rencontrent les leaders de type R: leur inertie au changement. Cette boulimie de plaisir les amène à s'investir totalement dans l'action pour l'action, le travail pour le travail, la débauche d'énergie pour la débauche d'énergie. Et quand il faut leur dire «Stop, arrête, ce que tu fais ne sert plus à rien, il faut maintenant faire autre chose», R n'aime pas. C'est, dans la bande dessinée, le symbole d'Astérix qui tire Obélix par le fond du pantalon en disant «Arrête de taper sur tes Romains, ça ne sert plus à rien». Ce à quoi Obélix répond «Oui... mais il y en a encore». Obélix, le R dans sa caricature, ne tient pas compte des finalités de l'action. Il est tout entier dans son plaisir de l'action pour l'action. Se soucier des finalités, ce serait diminuer son plaisir. Ce qu'il fait, au moment où il le fait, sans vouloir en changer, telle est l'idée fixe (ou plutôt l'Idéfix) d'Obélix. L'idée fixe des R: continuer éternellement la même chose et ignorer les finalités de l'action. Outre l'ami Idéfix, une autre façon de mémoriser l'inertie au changement de R est bien le nom et l'aspect physique du héros qui tous deux évoquent bien quelque chose de très massif, de très gros (enfin «d'un peu enveloppé»), donc à très forte inertie.

L'ignorance, finalement volontaire, des finalités de l'action dans laquelle se cantonne soigneusement R ouvre immédiatement la porte à un deuxième type de

³ Pour Blake et Mouton, voir par exemple Enrègle et Thiétart, «Précis de Direction et de Gestion», Editions d'Organisations, Paris, 1978.

pouvoir, parfaitement et nécessairement complémentaire au premier, mais dans le même temps diamétralement opposé, symétrique, antagoniste même, à ce premier pouvoir R.

Astérix entre en scène. Astérix est par essence celui des guerriers gaulois qui sait le mieux, à un moment donné, ce qu'il convient de faire pour assurer la survie, voire le développement du village. Astérix tire son pouvoir sur les autres Gaulois de sa capacité à les guider. Guider, mot clé de ce deuxième type de pouvoir, le pouvoir du Guide qu'on désignera par la lettre G dans ce qui suit. Il consiste à savoir analyser l'environnement et les tendances de cet environnement, à classer ces tendances en menaces et opportunités et à déduire de cette étude des menaces et opportunités les objectifs que l'unité que l'on guide doit atteindre. Astérix G, c'est monsieur environnement, monsieur cible, monsieur objectif. Celui qui sait ce qu'il faut faire.

Seule difficulté d'Astérix et du G en général, c'est que, s'il sait en permanence ce qu'il faut faire, il ne sait pas le faire, sauf si par un coup de potion magique il devient Obélix. Mais dans leurs états normaux (si tant est qu'ils en aient un) Obélix, le Réalisateur R, sait tout faire mais ne sait pas ce qu'il faut faire. Astérix, le guide G, sait ce qu'il faut faire mais ne sait pas le faire.

Astérix et Obélix sont donc inséparables. Ils sont du reste présentés comme tels dans la bande dessinée. Dans la réalité des équipes que nous avons observées, R et G sont indissociables. A tel point que dans l'échantillon dit de «contre-épreuve» (des équipes systématiquement perdantes) on a pu tracer la cause de cet échec comme étant, dans 82% des cas, une mauvaise coordination entre les forces de type R et les forces de type G. C'est donc, selon n'importe quelle règle de type «80-20», la toute première cause des difficultés que l'on peut rencontrer et ce sur quoi nous nous devons de porter notre attention tout particulièrement.

D'où viennent ces difficultés systématiques entre R et G? De deux causes essentiellement. Tout d'abord, il n'y a pas plus différents, dans la réalité comme dans la bande dessinée, qu'un R et qu'un G. Ce qui caractérise le G, c'est d'abord et avant tout une certaine forme d'instabilité. Les G sont des personnes qui passent leur temps à observer les tendances de l'environnement, à scruter cet environnement et à se déterminer en fonction des menaces et opportunités qu'ils y trouvent. Or, un environnement, ça change tout le temps. Il y a toujours de nouvelles opportunités qui apparaissent ou de nouvelles menaces qui se font jour. Si bien qu'en toute logique, le G va avoir en permanence envie de dire «Stop! Il y a beaucoup mieux à faire que ce que nous sommes en train de faire». De mieux, ou de plus urgent, ou de plus impor-

tant... «On arrête tout et on part sur autre chose; ça c'est du solide, de l'or en barre; avec ça on va leur passer sur le ventre...» Ce «solide», cet «or en barre», ça risque de ne durer que quelques semaines; après quoi, d'autres opportunités, d'autres menaces étant là, en toute bonne foi, le G veut se précipiter dans une autre action.

Nous avons tous connu de tels personnages. Ils sont parfois terrifiants à force de changement. Un collaborateur d'un tel G très caricatural me disait: «Ce que nous redoutons le plus, ce sont les lundis matin, car on sait bien que le meilleur plan d'action arraché non sans mal le vendredi soir va être remis en question; le week-end lui aura <soufflé> une dizaine d'idées nouvelles, toutes, à ses yeux, plus alléchantes les unes que les autres et en tout cas infiniment plus que celle pour laquelle on avait décidé de se battre. Alors nous voilà partis sur autre chose, ça dure ce que ça dure; 1 mois, 2 mois quand on a de la chance et puis ça repart à nouveau sur une autre idée et ainsi à l'infini.» Style quelque peu essouffant pour ceux qui sont chargés de suivre, politique de terre brûlée lorsque ce guide s'installe.

Bref, G a une envie permanente de changement, son inertie au changement est très faible. Là encore, un clin d'œil en passant à Uderzo et Goscinny: le nom et le dessin d'Astérix évoquent bien une masse faible, donc une inertie très faible, le mot «Astérix» évoque bien l'impalpable et le dessin en fait un guerrier petit, mince, maigre, rebondissant. Tout le contraire d'Obélix. G veut tout le temps changer, R ne veut jamais, nous l'avons dit. Comment bien s'entendre avec une telle différence de caractère? D'autant qu'une autre difficulté va compliquer dans la réalité les relations entre les G et les R: la répartition du travail entre les deux.

Certes, c'est une répartition très logique, mais R se demande parfois s'il a vraiment tiré la meilleure part du gâteau. Car dans une répartition, G dit à R: «Moi, mon travail consiste à te dire ce que tu dois faire. Moi je te dis, toi tu fais.» R peut vivre cela comme saumâtre, et cela complique les relations entre eux. Même Obélix dira parfois à Astérix: «Môssieur Astérix se prend pour un chef; Môssieur Astérix croit qu'il peut donner des ordres; Môssieur Astérix a toujours raison.» Différence de caractère en terme d'inertie, déséquilibre dans la répartition du travail. Il faut vraiment une solide amitié entre Astérix et Obélix pour que leur bonne relation continue à exister malgré ces deux grosses causes de discorde.

Cette solide amitié n'étant pas toujours le cas entre des G et des R dans la réalité, c'est cela qui va faire place dans nos observations à un troisième type de pouvoir que nous nommerons le pouvoir de l'Organisateur O. Un mot avant de quitter, très provisoirement d'ailleurs, Astérix. Dans nos travaux publiés en 1985, nous parlions

non pas du pouvoir type G, mais du pouvoir E, le pouvoir de l'Entrepreneur, non seulement pour rester proche des appellations d'Adizes, mais surtout parce qu'il nous apparaissait alors que ce rôle d'orientation constituait le rôle clé dans l'animation d'une équipe (d'ailleurs, symboliquement, cela s'appelle bien les aventures d'Astérix). Les nombreuses observations que nous avons faites depuis, soulignant le danger et les graves échecs rencontrés par des équipes dominées quasi exclusivement par ce type de leader, nous amènent à en modifier et l'appellation et le contenu précis de sa définition détaillée.

Troisième type de pouvoir, disions-nous, le pouvoir de l'Organisateur O pour, coûte que coûte, maintenir les bonnes relations entre R et G, ces deux indissociables, malgré leur déséquilibre et malgré leur divergence. En un mot, O a pour but de recréer une synergie possible entre ces deux antagonistes.

Là entre en jeu le chef du village. Le vieux guerrier, ombrageux et vénéré, a un seul rôle symbolique: coordonner R et G, organiser leurs relations malgré leurs déséquilibres et leurs différences. Les mots clés du pouvoir de l'Organisateur O: procédures, structures, systèmes de prise de décision, de planification, de contrôle; tout ce qui organise et coordonne, toutes ces mécaniques impersonnelles qui permettent aux R et aux G de s'articuler entre eux. O n'a pas une technicité, une expertise, une compétence particulière, il n'a pas non plus une vision précise de l'environnement. Il coordonne. Un point c'est tout.

Mais ça lui donne bien du mal, R et G étant en permanence trop différents et déséquilibrés, c'est-à-dire symboliquement trop loin l'un de l'autre. Comment faire le lien entre Astérix, déjà parti à l'autre bout du village pour envisager une nouvelle action, et Obélix, toujours, lui, au premier bout en train de taper sur ses Romains? C'est un métier dans lequel, pour faire ce lien, le chef aura toujours les bras trop courts, raccourcis. Il est d'ailleurs à bras raccourcis. (Abraracourcix pour les beautés phonétiques du genre.)

Retenons-en deux choses, de ce O à bras raccourcis. C'est, dans les observations que nous avons faites de ces équipes gagnantes, toujours celui des trois (R, G et O) dont le statut est le plus élevé: il est au-dessus des deux autres puisqu'il les coordonne. Mais c'est dans le même temps celui des trois dont le pouvoir est le plus vulnérable: il n'a de pouvoir que dans la limite où les deux autres veulent bien qu'il les coordonne. R et G, eux, tiraient leur pouvoir d'une caractéristique personnelle que personne ne pouvait retirer: qu'on aime ou non Obélix, on est suffisamment impressionné par sa capacité d'action, dont on a d'ailleurs le plus grand besoin, pour qu'on le suive. Et cette capacité d'action, il ne peut pas la

perdre, c'est inscrit dans sa personnalité définitivement (il est tombé dedans quand il était petit). Cette seule caractéristique personnelle lui assure son pouvoir. Même chose pour G.

O, lui, a besoin de deux choses pour asseoir son pouvoir. Une caractéristique personnelle comme les deux premiers: ce n'est pas donné à tout le monde de savoir organiser, coordonner, articuler. Mais il lui faut de plus l'acceptation par les deux autres d'être coordonnés par lui. Si les deux autres ne le veulent plus, il aura beau être le meilleur organisateur qui soit, il perdra le pouvoir. Pour lui, le savoir ne suffit pas, il faut aussi le savoir-faire. En revanche tant que R et G acceptent d'être coordonnés par lui, il est au-dessus d'eux, puisqu'il les coordonne. Ce chef aux bras raccourcis est donc à la fois celui dont le statut est le plus important et dont le pouvoir est le plus vulnérable. Symboliquement, Abraracourcix sera porté par deux Gaulois sur un bouclier. Signe, certes, de son statut supérieur de chef, mais signe dans le même temps de sa très grande vulnérabilité: il n'y a pas un épisode, sans qu'un des deux Gaulois sous le bouclier en ait «ras le bol» et qu'il laisse tomber. Et le chef, tout chef qu'il est, se ramasse. Des bras trop courts au bouclier, Uderzo et Goscinny une fois de plus nous font sentir les caractéristiques clés de ce pouvoir O.

Le O, dans la réalité, essaiera de se défendre de cette dangereuse vulnérabilité, de manière parfois négative. Premier réflexe de défense: se draper dans sa dignité de chef, se réfugier dans son statut et de ce fait perdre le contact avec la réalité. Le O est alors trop au-dessus des choses et des gens, tellement haut placé que cela devient incompatible avec la réalité quotidienne sur laquelle il n'a plus prise et qui le bloque brutalement. Abraracourcix, dans ces moments-là, ne passe plus sous les portes des huttes du village, à commencer par la sienne; seuls les porteurs passent, ce qui suffit d'ailleurs à refaire descendre (brutalement) le chef sur terre. Ou bien O se réfugie dans son rôle et écrase les autres de tout le poids de ce qui devient alors sa «bureaucratie». Abraracourcix pesait déjà lourd sur le bouclier, mais s'il en rajoute en se prenant au sérieux excessivement, le O devient le bureaucrate dont le côté tatillon trop lourd tue peu à peu la dynamique de son équipe. Si Abraracourcix tombe dans ce travers-là, il faudra le ramener à la raison, l'arrêter dans le fait qu'il en rajoute, en lui montrant que quand il devient ainsi une caricature de lui-même, il est trop ridicule. Comme on dit familièrement, qu'il a «bonne mine». Abraracourcix a d'ailleurs Bonnemine, son épouse, qui saura faire en sorte de limiter les dégâts de cette excessive prise au sérieux: une bonne vaisselle de temps en temps. La dose de O est donc de ce fait adéquate dans le village. La machine Décision, Coordination, Action – G,

O, R – tourne bien, et les Romains vont continuer à avoir de gros ennuis, le village à être invulnérable, l'équipe «gagnante».

Malgré tout, il reste l'instabilité du bouclier «Fluctuat». Et bien souvent «Mergitur». Lorsque ainsi le chef est tombé, symboliquement, c'est-à-dire dans la réalité quand O échoue dans son difficile travail qui consiste à retrouver de la synergie à partir de deux pouvoirs antagonistes complémentaires, alors R et G sont livrés à eux-mêmes. Et quand bien même la solide amitié Obélix-Astérix existerait, ils sont, dans la réalité, trop différents et trop déséquilibrés dans le partage de l'action pour que des heurts n'apparaissent pas très vite. Heurts qui peuvent parfois être particulièrement violents. Et on connaît bien les Gaulois: s'ils ont deux chefs «là-haut» qui ne s'entendent pas, ils choisissent leur camp; généralement moitié d'un côté, moitié de l'autre (très exactement dans l'actualité du jour où nous écrivons ces lignes 49,2 % contre 50,8 %). On va donc dire moitié-moitié. Et une fois le village ainsi scindé en deux, les Gaulois commencent à en découdre. Et quand ils en décousent, ils ne font pas dans la nuance: à coups de «poisson pourri». («Pourri? Mon poisson? Il vient de Lutèce tous les matins – en char à bœufs il est vrai.») Bref, c'est la grosse «zizanie» qui s'installe. Zizanie tellement forte et qui fait tant de bruit que naturellement les Romains vont l'entendre, constater que les Gaulois sont affaiblis par leur division, s'en réjouir («A vaincre sans péril, on triomphe peut-être sans gloire mais surtout sans risque»). Et le général romain, ses centurions et décurions forment les légions en triangle, en carré, en tortue... A l'attaque. Et alors? Alors, une quatrième forme de pouvoir va sauver le village gaulois en la personne du druide. Nous allons, nous, parler du pouvoir Mobilisateur M.

Définissons-le ainsi: le Mobilisateur M est le pouvoir de celui qui sait rassembler un groupe autour de lui par un effet de séduction et, par ce même effet de séduction, lui insuffler une énergie exceptionnelle. Mobiliser: créer une cohésion très forte autour de soi et insuffler l'énergie. C'est le charisme, le pouvoir charismatique avec tout ce qu'il peut avoir en apparence de magique. Le druide ne fonctionne d'ailleurs qu'à coups de potion magique. Apparence magique dans le fait que ces M sont des personnes qui, semble-t-il, par le simple fait d'être ce qu'elles sont, parviennent à souder en un bloc d'une cohésion impressionnante les groupes les plus conflictuels, les plus divisés, les plus en proie aux luttes intestines. Et à donner à ces groupes ainsi ressoudés et à chacun de leurs membres une telle envie de se surpasser, de pulvériser ses limites, qu'il en résulte une énergie proprement hors du commun, véritablement exceptionnelle. Potion magique vraiment. D'autant plus magique d'ailleurs que pour qu'une potion devienne magique, il suffit peut-être

de croire qu'elle l'est: dans un épisode de la même bande dessinée, à défaut de «vraie potion», le thé deviendra potion magique – pour les Bretons il est vrai.

Quoi qu'il en soit, tous nos Gaulois peuvent être en train de se «crêper le chignon», il suffit que le druide arrive sur la place du village, et simplement parce que c'est lui, notre druide, vénérable et vénéré, voilà les Gaulois qui se mettent à oublier leurs tensions et leurs conflits – au besoin, un coup d'une quelconque potion les y aidera – à se serrer les coudes à nouveau, à redevenir unanimes et unis autour de leur druide. Du coup, par cette unité retrouvée, par cette nouvelle cohésion, les «vagues se calment», le bouclier se stabilise, O, le chef, peut remonter dessus, la machine R, G, O peut repartir. Quant au druide, M, dès qu'il a ainsi redonné son unité au groupe, le village gaulois a la sagesse de le renvoyer dans sa hutte; à moins que ce soit ce druide lui-même qui ait la sagesse d'y retourner tout seul. En tout cas, qu'il y fasse ce qu'il veut, ou qu'il parte à la cueillette du gui mais que, surtout, il ne reste pas sur la place du village, **il risquerait de confisquer le pouvoir**, et nous savons – nous le verrons au travers de nombreux cas dans cet ouvrage – les catastrophes qui peuvent survenir lorsqu'un leader charismatique confisque le pouvoir dans un groupe, quelle qu'en soit la taille d'ailleurs.

Utilisation ponctuelle du M: telle devrait être la règle. Utilisation seulement au moment où O échoue dans son parfois trop difficile travail de rendre compatibles les antagonismes. Utilisation pour remettre O en selle. Nous verrons que la difficulté est, qu'à ce moment, M se trouve malgré lui parfois, investi d'un tel pouvoir que lui seul peut-être, par une sage auto-limitation, peut éviter une confiscation de la liberté des autres, confiscation qui lui est offerte sur un plateau. Il n'aurait qu'à prendre s'il le voulait. Faisons confiance à notre druide. «Pourquoi voudriez-vous qu'à son âge, il entame une carrière de dictateur?», pour parodier une réponse célèbre. Nous allons, par multiples cas, montrer la dangereuse nécessité de ces pouvoirs M, véritables moteurs d'un groupe; et comme tout moteur, celui-ci ne doit pas s'emballer. Son origine, son développement, son maniement, sa force, sa nécessité, son danger, sa place, sa limitation, etc., tout cela est traité dans cet ouvrage; contentons-nous pour l'instant de trois indications rapides, dont une clé, pour bien comprendre le fonctionnement de M.

D'abord, on le voit bien, un M capte tellement l'attention de chacun des membres du groupe qu'on pense un peu moins à son voisin ou à sa voisine, donc aux conflits qu'on pouvait avoir avec eux: on ne pense plus qu'au «chef». Première diminution des conflits – qui en fait parfois apparaître d'autres, sous forme de rivalités: pourvu que le chef me préfère à mon voisin. Nous

verrons plus loin comment un druide sait traiter ces conflits induits par lui-même. Et puis on l'admire tellement, ce chef charismatique, qu'on veut lui ressembler. Et si chacun dans un groupe s'identifie au même modèle, cela lamine les différences interpersonnelles. Là aussi diminution des tensions et conflits précédents avec, peut-être, la même induction de rivalité.

Mais surtout, l'indication clé, centre de dispositif et qui, en elle-même, constitue une première réponse à cette rivalité, c'est la capacité de ces leaders charismatiques à prendre distance, à prendre recul, et à induire une prise de distance et de recul identique chez tous les membres de leurs groupes. Alors si tous, lui en tête, se mettent à regarder «les choses et les gens» de loin, de haut, à distance dans leur ensemble, à se regarder comme cela eux-mêmes, les difficultés qui nous séparaient, on ne les perçoit même plus: à une telle distance il faudrait des jumelles pour les apercevoir. Ayant pris de la hauteur, on se demande comment on a pu se noyer dans des conflits qui, vus de si haut, semblent être de tout petits verres d'eau. La prise de distance fait que le groupe oublie ce qui le divise, d'où la cohésion, et réduit à la dimension de ridicules petits obstacles les énormes difficultés qui restent à résoudre, d'où l'énergie. Si on participe à un regard qui amène à dire «la France vient des profondeurs», que reste-t-il de nos difficultés, des obstacles («et de nos amours») antérieurs? Il n'y a plus que le chef qui compte. Nous allons détailler tout cela, cas réels d'entreprise à l'appui. Quant au druide, censé symboliser la prise de distance, le fait de voir les choses de loin, de haut dans leur ensemble, il est baptisé Panoramix: c'est bien ce point de vue panoramique qu'effectivement il incarne. On croit rêver.

Quoi qu'il en soit, le village gaulois semble être désormais invulnérable: Astérix G guide l'action, Obélix R la réalise, le chef O Abraracourcix fait le lien entre G et R et si ces bras trop courts l'amenaient à échouer, le druide M prendrait la relève en mobilisant la cohésion du groupe et en lui insufflant l'énergie nécessaire, sans pour autant confisquer le pouvoir. Un modèle d'organisation sociale, non? Eh bien, le village va néanmoins faire un pas de plus pour se prémunir d'une éventuelle défaillance du montage précédent. Le village repose sur le montage rationnel RGO et sur la capacité du druide, sans confiscation, à faire redémarrer la mécanique RGO lorsqu'elle s'est bloquée par ratés de la transmission que constitue O.

Encore faut-il que le druide n'ait pas de ratés lui-même. Le risque d'un raté vaut presque parfois le danger de la confiscation. Or le raté fondamental du druide, c'est de devoir, de temps en temps, faire des traversées du désert. Tout leader charismatique a besoin de ces traversées. La meilleure façon de consolider un pouvoir fondé sur la séduction n'est-elle pas de faire sentir aux autres qu'ils

sont en état de manque quand on n'est pas là? Dès lors notre retour sera tellement attendu qu'on pourra «revenir dans la gloire», plus charismatique que jamais. A condition qu'on ne se lasse pas d'attendre et qu'on ne se tourne pas alors vers d'autres idoles. Et lorsque Panoramix quitte le village pour aller assister à une réunion de druides dans la forêt des Carnutes, est-ce que les Gaulois attendront son retour, auquel cas il sera renforcé, ou bien, dans leur impatience, iront-ils voir ailleurs quitte à s'auto-persuader que c'est aussi bien, voire mieux – il suffit de croire que la potion est magique pour qu'elle le devienne. Et puis de toute façon, si en l'absence de M, O tombe du bouclier et que malgré leur amitié R et G n'arrivent plus à trouver la complémentarité de leur antagonisme, que va-t-il se passer? A nouveau la zizanie?

Curieusement toujours, plusieurs épisodes d'Astérix tournent autour de cette difficulté, le «Devin» notamment, où, en l'absence de Panoramix, un autre druide arrive au village gaulois dont on dit bien qu'il est un druide charlatan. Mais il est bien difficile de faire la différence, puisqu'il s'agit de relation irrationnelle entre un «vrai druide» et un «faux druide» et plus d'un Gaulois s'y laisse prendre. Ce «devin» dès lors devient très gênant: il a d'autres potions que celles de Panoramix que des Gaulois commencent à essayer, à trouver, pour certains, aussi bonnes, voire meilleures, que celles de Panoramix qui tendrait à apparaître un peu «vieux jeu» au regard du nouveau. Et puis ce devin fait des «prédictions» qui s'opposent à celles de Panoramix. Dès lors, qui croire?

Et lorsque ainsi on commence à s'interroger rationnellement sur un charisme qui, lui, est tout sauf rationnel, ledit charisme en souffre vite beaucoup. En un mot, ce nouveau druide «neutralise» le premier, et le pouvoir mobilisateur disparaît de ce fait dans l'organisation. Rien ne va mal tant que O tient le coup mais, dès la première crise, il sera à nouveau mis «hors jeu» et les tensions inévitables entre R et G ne pouvant plus être régulées, la zizanie s'installera dans le village qui deviendra à nouveau vulnérable aux attaques de l'environnement. Tout semble alors perdu. Et déjà le général romain se frotte les mains: «César me nommera Préfet pour cette action d'éclat: je vais raser le village dissident.» Les Gaulois se battent entre eux, O est par terre, M est parti et neutralisé. Le village est perdu. Est-ce la fin du village gaulois? Non, bien sûr, pas d'inquiétudes. Ne vous en faites pas. Un dernier type de pouvoir va intervenir dans ces moments-là pour remettre les pendules à l'heure et les Romains à leur place.

Nous voulons parler de notre ami le barde. Dans les cas réels que nous présenterons, nous parlerons de son rôle comme étant celui du pouvoir que nous appellerons le pouvoir du Mobilisateur négatif M –. La chance

du village gaulois en l'occurrence va être que ce barde est bel et bien le plus mauvais des bardes. Dès lors ça va marcher à tous les coups; même si O est par terre, même si M est parti ou neutralisé ou les deux, même si le village est dans une des plus grosses zizanies de son histoire, il suffira que le barde veuille prendre sa lyre pour commencer un tout petit début de tout petit chant de n'importe quoi pour que d'un seul coup il y ait un mouvement de panique dans le village gaulois. Et voilà tous nos gaulois qui se mettent à oublier leurs tensions, leurs conflits, leurs dissensions et qui se mettent à se serrer les coudes pour faire face, unanimement et d'un seul bloc, à cette première urgence: nom de Toutatis, le «faire taire» car, encore une fois, c'est, de très loin, le plus mauvais des bardes.

Le barde fait immédiatement l'unanimité; non pas autour de lui, mais contre lui. Mais même si c'est contre lui, il fait tout de même l'unanimité; et de façon particulièrement forte, puisque c'est irréfléchi, instinctif, réflexe. C'est automatique. (Céautomatix: nom du forgeron qui au nom du village assomme toujours le barde... les curieuses «coïncidences» se poursuivent.) Dès lors, si ainsi l'unanimité forte est retrouvée grâce au barde et contre lui, les vagues sont à nouveau calmées, O peut remonter sur le bouclier, la machine RGO repartir. Quant au barde, il est beaucoup plus pratique que le druide: il ne risque pas de confisquer le pouvoir, on l'a assommé, il est KO jusqu'au prochain coup, quand on aura à nouveau besoin de lui.

M — : forme de pouvoir bizarre qui doit intervenir quand toutes les autres formes de pouvoir ont échoué. R et G n'ont pas réussi à surmonter leurs antagonismes pour trouver la synergie de leur complémentarité: premier échec. O a raté sa coordination, son articulation: deuxième échec. M a lui aussi raté sa mobilisation: troisième échec. Alors là seulement M — intervient comme un tout derniers recours. Il n'y a plus rien après. Mais peu importe qu'il n'y ait plus rien après: le barde est tellement mauvais que «ça marchera» systématiquement à tous les coups, sans ratés possibles cette fois. De ce fait, le barde nous apparaît comme la garantie absolue que, quoi qu'il se passe, le village gaulois restera invulnérable et qu'il résistera toujours et encore. Le barde, c'est la garantie contre tous les dangers, contre les risques de blocage, de ratés, d'accidents. Garantie totale contre tout. Véritable «Assurance tout risque». Assurancetourix: on ne s'étonne plus de rien.

A croire même que Goscinny et Uderzo avaient eu connaissance de ces travaux bien avant qu'ils n'existent. Constatons plutôt qu'une fois de plus, le talent d'artiste leur permet d'exprimer ce que bien après, avec leurs lourds moyens, les sociologues tant bien que mal dé-

montreront. Leur sensibilité à la chose sociale leur avait depuis longtemps permis, en l'occurrence, de mettre le doigt sur ces types de pouvoir qui, si on y réfléchit bien, du «fou du roi» à l'«idiot du village», ont de tout temps contribué à structurer les groupes humains. La réalité n'a peut-être pas à se méfier de la poésie.

TEST «RGOM»

Consignes

Vous trouverez, dans les pages qui suivent, des séries d'affirmations, de propositions ou de réflexions rassemblées à chaque fois par groupes de 4 et libellées, à l'intérieur de chacun des groupes, par les lettres a), b), c), d).

A l'issue de chacun des groupes, vous trouverez une échelle de réponse en onze points sur laquelle nous vous demandons de ranger les 4 lettres.

Ainsi, sur la première rubrique, l'échelle de réponse se présente ainsi:

C'est tout à fait indispensable	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	C'est totalement sans importance
---------------------------------	----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----------------------------------

Commencez par choisir celle des quatre propositions qui vous paraît la plus «indispensable» et mettez la lettre correspondant à cette proposition près de la note 11. A la note 11 si cette proposition est pour vous tout à fait indispensable, à 10 ou à 9, voire en dessous, si c'est la plus indispensable des 4 mais que vous ayez malgré tout quelques réserves. Supposons qu'ici ce soit la proposition désignée par la lettre c) qui soit la plus indispensable des 4 mais que vous ayez malgré tout des réserves, vous ne la mettez qu'à la note 8.

Puis vous choisirez celle des quatre lettres correspondant à celle des quatre propositions que vous jugez la moins indispensable et vous la mettez près de la note 1. A la note 1 si elle est vraiment pour vous totalement sans importance, à 2 ou à 3, voire au-dessus, si pour vous c'est la moins importante des quatre mais qu'elle ait quand même, à vos yeux, des «circonstances atténuantes». Supposons qu'ici ce soit la proposition désignée par la lettre a) qui soit dans ce cas-là et que cette proposition ne bénéficie d'aucune «circonstance atténuante», vous la mettez donc à 1. Enfin, vous rangerez les deux autres lettres correspondant aux deux propositions qui restent quelque part entre les deux premières; plus près de la note 11 si la proposition concernée vous paraît plutôt pencher du côté «indispensable», plus près de la note 1 si la proposition concernée vous paraît plutôt pencher du côté «sans importance». Au bout du compte, votre échelle de réponse doit être remplie d'une manière semblable à l'exemple ci-dessous.

C'est tout à fait indispensable	11	10	9	8	c	b	6	5	d	4	3	2	a	1	C'est totalement sans importance
---------------------------------	----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----------------------------------

Pour que le test soit significatif, il faut qu'à chaque fois les quatre lettres soient situées sur chaque échelle de réponse. Vous pouvez faire des «ex aequo» si, dans votre esprit, il y a équivalence stricte entre des propositions. Cela ne saurait, en tout cas, être qu'exceptionnel.

Il faut essayer de travailler le plus vite possible, de répondre aussi instinctivement que possible afin que vos réflexes en termes de styles de direction soient cernés. Si vous réfléchissez trop, vous risquez de donner une réponse trop intellectualisée (nous parlerons, en temps voulu, de «rationalisation») qui ne refléterait pas votre comportement réel. Le temps moyen de passation de l'ensemble se situe, sauf difficulté de lecture, entre 40 et 50 minutes. Si vous mettez plus d'une heure, il faut considérer que vos réponses sont trop «intellectuellement biaisées». Il y a au total 15 échelles de réponses à remplir.

Enfin, nous vous demandons de reproduire ces quinze échelles de réponses sur une feuille séparée et de les remplir sur celle-ci, pour faciliter le dépouillement.

Test 1

a) Pour qu'une personne travaille bien, il faut qu'elle se sente bien; le moral de mes collaborateurs, la bonne ambiance de l'équipe, la chaleur des relations de travail, la bonne humeur systématique, voilà les ingrédients fondamentaux prioritaires et sans doute uniques qui servent de base à un bon style de direction.

b) Pour qu'une personne travaille bien, il faut qu'elle sente qu'elle participe à un projet important, exigeant, porteur de développement sur le marché; ainsi, elle se sent importante.

c) Pour qu'une personne travaille bien, il faut qu'elle se rende compte que son supérieur hiérarchique travaille encore mieux qu'elle, qu'il est une excellence en termes de compétence et de dynamisme; ainsi, elle aura envie de faire comme lui.

d) Pour qu'une personne travaille bien, il faut qu'elle sache exactement ce qu'elle a à faire, les moyens qui lui sont alloués, le délai dont elle dispose, les critères sur lesquels elle sera jugée; pour bien jouer, il faut des «règles du jeu» très claires, définies dès le point de départ et clairement comprises et acceptées.

Echelle 1												
C'est tout à fait indispensable	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	C'est totalement sans importance

Test 2

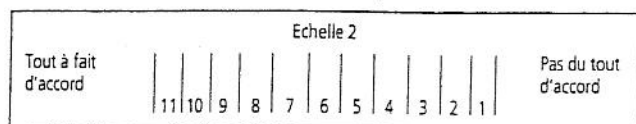
Pour fixer un objectif à des collaborateurs:

a) Je leur définis succinctement la cible à atteindre puis je m'y mets moi-même et ils n'ont qu'à faire comme moi, me suivre: l'exemple est plus parlant que le discours.

b) Je leur définis rapidement la mission dont je suis investi puis je les écoute longuement, individuellement et en groupes, sur ce qu'ils ont envie de faire par rapport à cette mission. L'objectif final sera la synthèse de ces souhaits.

c) Je passe beaucoup de temps à engranger de l'information, à écouter beaucoup pour tout savoir sur le marché, l'exigence technique de la tâche, l'attente de mes collaborateurs, puis à nouveau beaucoup de temps à expliquer à tous ce qu'il faut faire et comment on va le faire. Fixer un objectif, c'est communiquer beaucoup dans les deux sens: écoute et émission.

d) Je les écoute très peu; juste pour vérifier qu'ils ont bien compris. C'est à moi de parler les neuf dixièmes du temps pour bien leur «vendre» mes objectifs, qu'ils comprennent pourquoi c'est fondamental par rapport au marché et qu'ils y adhèrent. A ce stade, il est nuisible d'écouter un collaborateur; il faut au contraire lui parler beaucoup.



Test 3

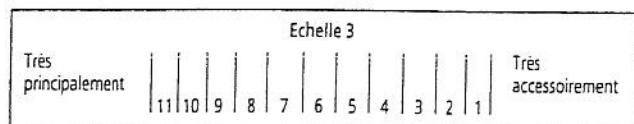
Quand je recrute une personne ou participe à une action de recrutement, je suis plus particulièrement sensible à:

a) sa compétence, son énergie, son expertise, son dynamisme;

b) sa sensibilité au marché et à la réalité de l'environnement de l'entreprise;

c) son sens de l'organisation, sa capacité à s'intégrer dans les structures et à respecter des procédures, voire à les créer;

d) sa motivation et sa capacité relationnelle.



Test 4

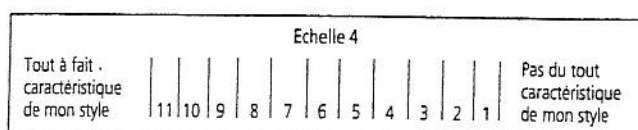
Quand j'évalue une personne:

a) Je ne passe pas mon temps à l'écouter me présenter des excuses mais je lui dis, crûment au besoin, ce que je pense de l'aide qu'elle nous a apportée par rapport à nos objectifs de marché. C'est à moi de parler et à elle d'écouter.

b) Je n'ai pas besoin de longs discours pour montrer à mon collaborateur ce que je pense de lui et je n'ai pas besoin de l'écouter pour rectifier le tir; il doit, en me regardant agir, par comparaison au modèle que je représente, s'auto-évaluer.

c) J'utilise une grille fiable, admise d'avance, et qu'on ne remet pas en question, et par rapport à cette grille j'écoute et dis un maximum de choses en y passant tout le temps qu'il faut. C'est cette communication intense à partir d'un point de départ objectif et neutre qui permet d'améliorer les choses.

d) Je m'efforce d'écouter plus des neuf dixièmes du temps; de faire miroir à l'autre de ce qu'il dit; de lui réexposer le moins de questions possible; de l'amener à parler le plus possible, le plus librement, le plus spontanément possible; il n'y a que comme cela qu'on pourra le conduire aux prises de conscience nécessaires, seules capables de faire évoluer positivement le collaborateur.



Test 5

Lorsqu'un de mes collaborateurs rencontre une difficulté pendant l'exécution de sa tâche et que je m'en rends compte:

a) Je regarde comment il organise son travail et au besoin l'épaule sur ce point qui est l'élément clé de la réussite de sa mission: les ratés sont rarement dus à un manque d'expertise ou de motivation mais très généralement à un manque d'organisation.

b) Je ne l'abreuve pas de conseils qui sont toujours des «y a qu'à»; je refuse aussi de me substituer à lui pour faire le travail à sa place; je l'écoute, il parle: ça le rassure de se sentir compris, son anxiété ainsi diminue et il redevient alors capable d'analyser par lui-même les causes de ses difficultés et par lui-même d'y remédier.

c) Je lui donne des conseils précis de rectification de tir. Je pense même qu'il y a intérêt à ne pas attendre la difficulté et qu'il faut conseiller régulièrement ses collaborateurs.

d) Je me substitue immédiatement à lui pour faire le travail à sa place; ainsi je lève la difficulté et de plus je lui montre comment faire, je le forme, il apprend.

Echelle 5												
Tout à fait souhaitable	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	A rejeter

Test 6

Dans l'entreprise, un bon supérieur hiérarchique est celui qui:

- a) passe son temps à avoir des idées stratégiques nouvelles pour développer son équipe;
- b) sait mettre en place des structures et des procédures claires et efficaces puis les fait respecter;
- c) peut, par son charisme, séduire ses troupes, les souder en un bloc homogène autour de lui et leur insuffler de l'énergie;
- d) a 10% d'inspiration et 90% de transpiration.

Echelle 6												
Totalement d'accord	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Pas du tout d'accord

Test 7

Le plus important quand on fixe un objectif à des collaborateurs:

- a) C'est leur motivation, même si cela nous amène à nous écarter un peu de ce qu'on aurait eu besoin idéalement qu'ils fassent. Mieux vaut qu'ils fassent très bien quelque chose de légèrement décentré que mal quelque chose en plein dans la cible.
- b) C'est de respecter totalement les résultats de l'étude de l'environnement; si on arrive ainsi à des objectifs qui ne correspondent pas tout à fait à la compétence ou à la motivation de mes collaborateurs, je n'infléchis jamais mes objectifs. C'est à mes collaborateurs d'évoluer ou à moi de renouveler l'équipe en les changeant.
- c) C'est que cet objectif permette à chacun d'entre eux de se mettre immédiatement à un travail concret. Il ne faut pas raffiner éternellement des objectifs, il faut agir. Mieux vaut une action pas très ciblée que pas d'action du tout.
- d) C'est de trouver, créer le lien entre la volonté de la direction générale et/ou ce qu'exigent le marché, la réalité technique de la tâche à accomplir et la motivation de ses collaborateurs.

Echelle 7												
Tout à fait d'accord	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Pas du tout d'accord

Test 8

Quand j'évalue un collaborateur:

- a) Je n'ai pas de temps à consacrer à de longs entretiens d'évaluation; si mes collaborateurs ont des difficultés, ils n'ont qu'à me le dire, je leur montre et gare à ceux qui, après cela, ne rectifient pas le tir.
- b) Je passe parfois sous silence quelques défauts d'un collaborateur pour insister surtout sur ses points positifs: ça le motivera, donc il s'améliorera.
- c) Il faut que ni lui ni moi ne puissions échapper à une grille d'évaluation que j'ai fixée avec lui au moment où je lui définissais ses objectifs: je lui avais alors dit sur quels critères il serait jugé, j'en ai tiré la grille d'évaluation, il était d'accord, je l'applique le plus mécaniquement possible.
- d) Je porte un jugement personnel sur lui; indépendamment de toute grille, guide ou entretien, je vois clairement ce qu'il a fait ou n'a pas fait, de sa place, pour aider au développement, à l'importance et à l'efficacité de l'équipe. C'est ce jugement personnel qui compte et je le lui communique.

Echelle 8												
C'est tout à fait moi	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Ce n'est pas du tout moi

Test 9

Quand une personne a une difficulté au moment de l'exécution de sa mission, de son travail et qu'elle ne fait pas tout à fait ce qu'on attendait d'elle, c'est généralement parce que:

- a) Elle est compétente (elle sait faire), elle est motivée (elle veut faire), mais elle n'a pas bien compris ce qu'il faut faire ou, faute de moyens mis à sa disposition, elle ne peut pas faire.
- b) Elle n'est pas assez motivée parce qu'on ne lui a pas suffisamment montré qu'elle était importante, c'est-à-dire que son travail avait un rôle fondamental pour nous aider à mieux survivre et à mieux nous développer sur notre marché. Ou alors, c'est qu'on a fait une erreur de recrutement et il faut élaguer si possible.

c) Elle perd ses moyens parce qu'elle ne se sent pas en confiance dans une équipe chaleureuse et soudée autour de son supérieur hiérarchique.

d) Elle n'est pas assez compétente et/ou dynamique; à nous de lui en montrer l'exemple, le modèle, et si ça ne suffit pas, il faudrait qu'elle s'en aille.

Echelle 9												
Tout à fait d'accord	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Pas du tout d'accord

Test 10

En général:

a) Il faut que l'équipe soit très souple, très mobile, très adaptable pour pouvoir changer de cap très rapidement et très facilement. Un environnement, ça bouge tout le temps, il faut s'adapter et changer constamment, systématiquement. Dès qu'on ne change plus, on meurt.

b) Le plaisir vient de l'action pour l'action, du travail pour le travail, à condition qu'on sache bien faire les choses. Il faut donc continuer à faire ce qu'on sait faire et le faire de mieux en mieux, de plus en plus, et se méfier comme de la peste de ceux qui prétendent savoir faire tout et n'importe quoi et qui changent tout le temps de registre sous prétexte que le marché l'exige.

c) Pour créer une équipe gagnante, il faut avant tout être capable de coordonner ses différents membres avec des tâches claires et précises affectées à chacun et connues de tous, et avec une communication fiable: voilà les vrais atouts... Il suffit, pour animer des collaborateurs, de mettre en place des systèmes: d'information, de prise de décision, de fixation d'objectifs, de contrôle, etc.

d) La sensibilité à ce que ressentent les autres, c'est l'atout clé du supérieur hiérarchique.

Echelle 10												
A coup sûr	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	N'importe quoi

Test 11

Mieux vaut:

a) Renoncer provisoirement à un objectif qui divise une équipe; la cohésion du groupe passe d'abord.

b) Trouver les objectifs en marchant: commençons par agir, on saura toujours en faire quelque chose.

c) Ne pas hiérarchiser ces trois facteurs quand on fixe un objectif: étude des caractéristiques du marché, développement de l'expertise technique de mes collaborateurs et respect de leur motivation. Tous les trois sont également importants.

d) Dans toutes décisions, dans toutes actions, privilégier la demande du marché: quand on fixe un objectif, tout le reste est secondaire.

Echelle 11												
Tout à fait d'accord	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Pas du tout d'accord

Test 12

Je pense que:

a) Un entretien d'évaluation qui dure plus d'un quart d'heure, c'est du bavardage: mieux valait que le supérieur hiérarchique agisse pendant ce temps-là, ça aurait automatiquement remis sur les rails son collaborateur qui, par imitation, aurait fait comme lui.

b) Evaluer, c'est réexposer un projet précis, grandiose, qui valorisera les bons et les enthousiasmera, et qui fera partir les mauvais en les décourageant. Le tri se fait tout seul, ou tout au moins on repère vite ceux qui ne foncent pas et on élague.

c) Quand on fait un entretien d'évaluation, mon collaborateur doit sentir que ce n'est pas moi qui le juge, qui le contrôle, qui l'évalue, qui apprécie sa performance, mais que c'est la réalité du résultat qui parle toute seule par l'intermédiaire d'un critère neutre et objectif: moi, je ne dois «y être pour rien du tout».

d) Quand, en tant que supérieur hiérarchique, on prend la parole dans un entretien d'appréciation, c'est le plus souvent au détriment du temps de parole du collaborateur et, si c'est le cas, c'est nuisible. Il faut qu'il parle pour se formuler à lui-même ses voies de progrès.

Echelle 12												
Mais oui!	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Mais non!

Test 13

Je crois que:

a) Quand il y a un raté au moment de l'exécution d'une mission, c'est le plus souvent l'organisation de l'équipe qui est en cause, plutôt que l'individu qui est défaillant.

b) Il faut savoir accepter des ratés ponctuels de temps en temps et les passer sous silence, plutôt que démotiver un collaborateur par un perfectionnisme tatillon. S'il est motivé, il saura bien en temps voulu rectifier le tir lui-même.

c) S'il y a des ratés, c'est que l'équipe a tendance à fléchir; il faut la relancer en lui proposant un nouveau «challenge» supplémentaire, encore plus ambitieux en termes de développement et élarger au besoin ceux qui ne suivent pas. C'est ça, rectifier le tir!

d) Il faut que mes collaborateurs soient pris par la vague que je lance, suivent mes rails; s'il y a un raté, la dynamique que j'ai lancée et la pression du groupe suffiront à rectifier le tir.

Echelle 13												
Oui, je crois	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Eh bien, non. Je ne crois pas du tout

Test 14

Quand un collaborateur a une difficulté technique:

a) Ce qu'il faut lui éviter, c'est de devenir en plus le bouc émissaire du groupe: pour ce faire, mon rôle consiste à renforcer encore l'esprit d'équipe et la solidarité.

b) Ce qu'il faut, c'est que je lui montre clairement les graves conséquences que son raté peut avoir sur notre compétitivité.

c) Il faut l'envoyer en formation et, au retour, exiger de lui une disponibilité de tous les instants et une énergie décuplée, sinon il n'a plus sa place dans l'équipe.

d) Il faut redéfinir clairement sa fonction et sa place dans l'équipe.

Echelle 14												
Tout a fait	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Pas du tout

Test 15

Je crois que le plus important pour être un supérieur hiérarchique efficace, c'est de:

- fixer les objectifs;
- évaluer;
- suivre au quotidien la mise en œuvre des missions, l'exécution des tâches;

d) développer une philosophie personnelle, un code éthique, un système de valeurs quant à l'exercice du pouvoir.

Echelle 15												
Le plus important	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Le moins important

Analyse du test

Commencez par la question et échelle de réponse 15. Elle porte sur les quatre paramètres du management:

- Fixation d'objectifs.
- Evaluation.
- Mise en œuvre.
- Philosophie.

Vous pouvez comparer votre ordre personnel d'importance à celui qui ressort des tableaux aux pages 16/17.

Cette comparaison peut déjà suggérer des pistes d'éventuelles rectifications de tir.

Ensuite, nous vous proposons de reproduire les quatre tableaux suivants sur une feuille annexe et de les remplir en recopiant les notes attribuées aux différentes lettres selon les échelles qui n'apparaissent plus ici dans l'ordre numérique puisqu'elles sont regroupées selon les quatre paramètres du management.

C'est tout à fait indispensable	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	a	C'est totalement sans importance
---------------------------------	----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----------------------------------

Ainsi, dans l'exemple que nous avons pris dans les consignes du test, nous avons fictivement rempli l'échelle de réponse 1 de la façon suivante:

Cette échelle de réponse 1 est regroupée dans la rubrique philosophie et vous y recopiez les notes.

Philosophie

Types de pouvoir N° des échelles	Pouvoir de type R		Pouvoir de type G		Pouvoir de type O		Pouvoir de type M	
	réponse	note attribuée	réponse	note attribuée	réponse	note attribuée	réponse	note attribuée
1	c	8	b	7	d	4	a	1
Supposons que nous ayons recopié les notes suivantes dans le tableau philosophie.								
3	a	3	b	4	c	5	d	2
6	d	11	a	5	b	2	c	1
10	b	4	a	6	c	2	d	3
14	c	8	b	4	d	3	a	1
On fait ensuite le total des notes attribuées de la façon suivante (additions en colonnes verticales).								
Total des notes attribuées *	R 34		G 26		O 16		M 8	

Remplissez maintenant les quatre tableaux suivants

Fixation d'objectifs

Types de pouvoir N° des échelles	Pouvoir de type R		Pouvoir de type G		Pouvoir de type O		Pouvoir de type M	
	réponse	note attribuée	réponse	note attribuée	réponse	note attribuée	réponse	note attribuée
2	a		d		c		b	
7	c		b		d		a	
11	b		d		c		a	
Total des notes attribuées	Pouvoir R		Pouvoir G		Pouvoir O		Pouvoir M	

Evaluation

Types de pouvoir N° des échelles	Pouvoir de type R		Pouvoir de type G		Pouvoir de type O		Pouvoir de type M	
	réponse	note attribuée	réponse	note attribuée	réponse	note attribuée	réponse	note attribuée
4	b		a		c		d	
8	a		d		c		b	
12	a		b		c		d	
Total des notes attribuées	Pouvoir R		Pouvoir G		Pouvoir O		Pouvoir M	

Mise en œuvre

Types de pouvoir N° des échelles	Pouvoir de type R		Pouvoir de type G		Pouvoir de type O		Pouvoir de type M	
	réponse	note attribuée	réponse	note attribuée	réponse	note attribuée	réponse	note attribuée
5	d		c		a		b	
9	d		b		a		c	
13	d		c		a		b	
Total des notes attribuées	Pouvoir R		Pouvoir G		Pouvoir O		Pouvoir M	

Philosophie

Types de pouvoir N° des échelles	Pouvoir de type R		Pouvoir de type G		Pouvoir de type O		Pouvoir de type M	
	réponse	note attribuée	réponse	note attribuée	réponse	note attribuée	réponse	note attribuée
1	c		b		d		a	
3	a		b		c		d	
6	d		a		b		c	
10	b		a		c		d	
14	c		b		d		a	
Total des notes attribuées	Pouvoir R		Pouvoir G		Pouvoir O		Pouvoir M	

Maintenant que vous venez de remplir ces quatre tableaux, vous allez pouvoir écrire votre profil en RGOM de la façon suivante.

Pour les trois premiers tableaux (objectifs, évaluation, mise en œuvre), affectez une grande lettre (grand R, grand G, grand O ou grand M) à ceux des types de

pouvoir dont le «total des notes attribuées» est supérieur ou égal à 24; pour le tableau philosophie, vous attribuerez ces grandes lettres à ceux des types de pouvoir dont le «total des notes attribuées» est supérieur ou égal à 40. Ce sont, dans chaque rubrique, les styles de direction qui dominent.

Combien de coïncidences présentez-vous? Et en vous référant à l'analyse présentée, quelle est la proportion de M – dans la population à laquelle vous appartenez?

Passons maintenant aux «styles d'appui» que l'on désignera par une petite lettre (petit r, petit g, petit o, petit m). Ce sont, pour les trois premiers tableaux (objectifs, évaluation, mise en œuvre), ceux des types de pouvoir dont le «total des notes attribuées» est compris entre 15 et 23 (les scores 15 et 23 compris) et, pour le tableau philosophie, entre 25 et 39 (les scores 25 et 39 compris). Ces styles d'appui nous indiquent où l'on peut facilement développer, au besoin, d'autres coïncidences avec les résultats du tableau.

Enfin, affectez une étoile (*) à ceux des styles dont le «total des notes attribuées» est inférieur à 15 pour les trois premiers tableaux et inférieur à 25 pour le tableau philosophie (15 et 25 NON compris). Ces styles sont trop peu présents pour avoir un impact sur des collaborateurs ou/et pour pouvoir être développés facilement. Au global, vous pouvez remplir un tableau du style de celui-ci (remplissage fictif ici sauf, bien sûr, pour la colonne «résultat des 2141 observations»).

Paramètres \ Styles	Mon/mes style(s) dominant(s)	Résultat des 2141 observations
Objectifs		G
Evaluation		R
Mise en œuvre		M
Philosophie		O
0 coïncidence 82% M– 1 coïncidence 66% 2 coïncidences 5%		
3 4 Σ (négligeable)		

Paramètres \ Styles	Mon (mes) style(s) dominant(s)	Mon (mes) style(s) d'appui	Mon (mes) style(s) absent(s)	Résultat des 2141 observations	Mon profil ¹ global
Objectifs	GM	o	(R)	G	*GoM
Evaluation	–	m	(G)(R)(O)	R	***m
Mise en œuvre	O	rm	(G)(O)	M	r*Om
Philosophie	R	o	(G)(M)	O	R*o*

¹ On note traditionnellement les profils globaux dans l'ordre R G O M.

Ici, une seule «coïncidence» existe, G. La personne appartiendrait à une population qui comporte 66% de M –. Cette personne pourrait *a priori* facilement développer une deuxième coïncidence: O en philosophie, qui apparaît actuellement en style d'appui ou M en mise en œuvre pour appartenir à une catégorie qui ne comporte pratiquement plus de mobilisateur négatif. Pour sa-

voir ce qui est le plus judicieux pour elle, nous allons regarder son «profil de synthèse général» en faisant les totaux généraux des quatre «totaux des notes attribuées» dans chaque tableau respectivement aux pouvoirs R G O et M en remplissant un tableau du type suivant (remplissage fictif ici).