

## CHAPITRE 5

### COMMENT CONSTRUIRE UNE ÉQUIPE ?

Dans ce chapitre, d'une part, nous analyserons les résultats d'une enquête menée auprès de 2 100 équipes gagnantes et de 1 200 perdantes et, d'autre part, mettrons en évidence, grâce à une analyse astucieuse de personnages quasi-mythiques, cinq grands types de pouvoir qui sont, en général, mobilisés par les membres d'une équipe.

Cette analyse va au delà de la notion de « fou du roi » à « l'idiot du village ». Dans la deuxième partie, une formule d'application, dite règle de complémentarité, donne les solutions pour optimiser la composition des équipes qui veulent gagner.

#### 1.COMMENT CONSTRUIRE UNE ÉQUIPE GAGNANTE ?

Ce chapitre illustre une recherche qui est partie d'une idée simple : en matière de management, on n'en est pas encore à la biologie, mais, tout au plus, aux sciences naturelles.

Le « pourquoi » des choses est souvent bien difficile à cerner ; dès lors on se rabat sur la description du « comment ». En attendant mieux.

Et tant qu'à faire de décrire le comment, autant le faire là où cela se passe de façon caricaturale ; caricaturalement bien ou caricaturalement mal. Cela « force le trait », grossit les paramètres, permet de mieux repérer les facteurs déterminants. Et peut-être de les comprendre, voire de les manier.

De les manier comme outils d'induction de comportement, comme outils de « faire-faire », avec toutes les questions non seulement techniques mais aussi éthiques que cela pose : « faire-faire » c'est bel et bien manier les comportements d'autres personnes, pour ne pas dire « manipuler ».

Comment s'y prennent donc ceux qui réussissent ce « maniement » pour créer autour d'eux, animer, développer une « équipe » qui fonctionne bien, qui réussit son coup, une « équipe gagnante » ?

Pour répondre à cette question, deux échantillons ont été formés.

Tout d'abord 2 141 équipes dites gagnantes. Nombre nécessité par la volonté d'avoir un échantillon représentatif : nous voulions étudier le cas de tous ceux qui parviennent à animer une équipe gagnante, quelle que soit leur place dans la hiérarchie, le type d'institution (entreprise, administration, mouvements associatifs etc.) à laquelle ils appartiennent : taille, secteur économique, implantation géographique, forme juridique.

Si malgré l'extrême et volontaire diversité de cet échantillon le mode de management de ces équipes présentait quelque chose de commun, ce devait bien être généralisable à n'importe quel type d'équipe !

Et puis, un échantillon dit de « contre épreuve » : 1 229 équipes perdantes ; là aussi, l'échantillon « tous azimuts ».

Dès lors, si nous parvenons à isoler des paramètres que partagent les 2 141 équipes gagnantes et qu'on ne trouve pas dans les 1 229 équipes perdantes, on tient le noyau dur du mode d'organisation, de management, d'animation conduisant au succès.

Ce noyau dur est limité mais clair : il s'agit d'un mode de répartition du pouvoir selon cinq grands types et d'une règle de base qu'on dénommera « règle de complémentarité ».

Tout cela évolue dans le temps bien sûr comme nous le montrerons en fin de chapitre en nous appuyant sur le fait que les premiers balbutiements de cette recherche datent de 1978, les résultats sur lesquels nous fondons ce chapitre datent, eux, de février 1998.

Quant à la différence culturelle, elle provient du simple fait que, les grilles de lecture structurant la perception étant différentes, un même comportement est identifié différemment. Ainsi un comportement identique d'un responsable hiérarchique sera bien sûr différent selon la culture des collaborateurs auxquels il est destiné. Disons que l'image communiquée sera différente et c'est bien l'image que nous donnons à nos collaborateurs qui nous vaut, ou non, un pouvoir sur eux. Il faudra donc apprendre à maîtriser les images que l'on communique en fonction des cultures dans lesquelles se situe notre action.

En revanche, si ces images varient, les cinq grands types de pouvoir et leur mode d'articulation selon la règle de complémentarité sont une constante interculturelle.

## 2. CINQ GRANDS TYPES DE POUVOIR

Assez curieusement, la symbolique d'une bande dessinée semble permettre de bien faire sentir la définition de ces types de pouvoirs telle qu'elle ressort de notre recherche. Il s'agit de « l'équipe gagnante » que constitue le village gaulois de notre ami Astérix tel que l'ont créé Uderzo et Goscinny. Reprenons cette symbolique pour présenter nos définitions.

« 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 Babaorum, Laudanum, Aquarium et Petibonum ». Pourquoi la vie est-elle à ce point difficile ? À cause de la présence, au sein du village gaulois, de cinq grandes formes de pouvoir, chacune d'entre elles incarnée par un « leader » et parce que ces cinq leaders sont présents et à pied d'égalité dans le village.

### 2.1. Le réalisateur

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 Mouton<sup>1</sup>. 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.

1. Pour Blake et Mouton, voir par exemple Enrègle et Thietart, *Précis de Direction et de Gestion*, Éditions d'Organisations, Paris, 1978.

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

## 2.2. Le guide

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 leur état normal (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. À 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 important... « 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 ; un mois, deux 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 essoufflant 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'avions 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 « Mōssieur Astérix se prend pour un chef ; Mōssieur Astérix croit qu'il peut donner des ordres ; Mōssieur 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.

### 2.3. L'organisateur

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 leurs déséquilibres et malgré leurs divergences. 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 pas « 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 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.

## 2.4. Le mobilisateur

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 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 juste 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 seront abordés ; 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 leur groupe.** 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 R.G.O. et sur la capacité du druide, sans confiscation, à faire redémarrer la mécanique R.G.O. lorsqu'elle s'est bloquée par ratés de la transmission que constitue O.

Encore faut-il que le druide n'ait pas de raté 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.

## 2.5 Le mobilisateur négatif

Nous voulons parler de notre ami le barde. Dans les cas réels que nous présentons, 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. (Cétautomatix : 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 R.G.O. 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 **dernier 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 Goscinnny et Uderzo avaient eu connaissance de ces travaux bien avant qu'ils n'existent. Constatons plutôt qu'une fois de plus, le Talent d'un artiste leur permet d'exprimer ce que bien après, avec leurs lourds moyens, les sociologues tant bien que mal démontreront. 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.

En tout cas, le barde apparaît bien dès lors comme un personnage indispensable. Et les gaulois le savent bien, qui l'entretiennent dans le village alors que le moins qu'on puisse dire est qu'il remplit de façon particulièrement odieuse sa fonction officielle qui est de chanter. Si mauvais que cela ? On ne le sait pas au juste car on ne le laisse pratiquement jamais s'exécuter. Dès qu'il en montre la moindre velléité, on s'empresse de le faire taire en l'assommant. Tous se passe comme si on disait en permanence au barde : « Je te paye pour chanter mais si tu chantes je t'assomme. »

Il nous apparaît qu'il y a ainsi bien souvent dans des entreprises, des personnes que l'on recrute pour effectuer une tâche qu'on leur empêchera assez systématiquement de faire quand elles voudront commencer à s'y mettre ; leur véritable fonction doit être de faire l'unanimité contre elles.

Il ne faut d'ailleurs pas confondre ce mobilisateur négatif avec un bouc émissaire. Ce dernier est chassé, le mobilisateur négatif est au contraire soigneusement gardé à l'intérieur d'un groupe comme « exutoire » permanent à l'agressivité de ses membres qui, ainsi « projeté » sur un objet précis, permet des relations libres de tensions et de conflits entre les autres membres du groupe. Ce n'est au fond qu'un mécanisme de type « projectif » sur le mobilisateur négatif qui permet un retour à l'homogénéité du groupe. On hésite bien sûr à parler de « pouvoir » dans ce cas, à

qualifier le mobilisateur négatif de « leader ». Et pourtant il modifie considérablement, par sa seule présence, les comportements de tous les membres d'une organisation ; en ce sens il participe bien à la structure de pouvoir, dont il est même en cas de crise, le dernier recours, permettant au mobilisateur positif de réapparaître puis à l'organisateur de reprendre son rôle.

### 3. QUATRE MOMENTS-CLÉS

Ce « R.G.O.M.M. » apparaît bien comme outil de base de l'induction de comportement. Encore faut-il ne pas utiliser les paramètres de cet outil n'importe quand et n'importe comment.

Notamment, nous avons pu observer quatre moments-clés autour desquels se créait la dynamique de succès de ces 2 141 équipes gagnantes et la dynamique d'échec des 1 229 équipes perdantes.

Ces « moments-clés » ont été identifiés en interviewant les collaborateurs de ces équipes gagnantes autour de la question suivante : « Qu'est-ce qui selon vous est le plus important dans la relation que vous avez avec votre supérieur hiérarchique direct ? » Il en résulte ces quatre paramètres que nous citons ici par ordre d'importance.

(1) Fixation d'objectifs, description détaillée de la tâche, du travail à accomplir, planification de l'action, connaissance précise de la cible à atteindre, des délais pour l'atteindre, des moyens mis à disposition, des critères d'évaluation selon lesquels, à la fin du délai convenu, on appréciera les résultats du travail accompli. Au fond : à quel jeu allons-nous jouer ensemble et selon quelles règles ?

(2) Évaluation de la performance, contrôle de l'atteinte – ou de la non atteinte – des objectifs, appréciation du travail.

(3) Type d'aptitude que j'attends de mon supérieur hiérarchique direct lorsque je suis en train d'exécuter ma mission, ma tâche, et notamment lorsque je rencontre une éventuelle difficulté dans ce moment de la mise en œuvre.

(4) En dehors de ces trois moments-clés (**objectifs, évaluation, mise en œuvre**) qu'est-ce que j'attends de mon supérieur hiérarchique direct dans les rapports quotidiens que j'entretiens avec lui ? Quel est son système de valeur, son code éthique, la conception qu'il a de son rôle de supérieur hiérarchique, sa philosophie du management ?

Ces quatre paramètres apparaissent comme dénominateur commun aux propos de 77 % des supérieurs hiérarchiques « d'équipes gagnantes » rencontrés lorsqu'ils parlent de leurs collaborateurs et comme dénominateur commun au discours de

86 % des collaborateurs interrogés sur leurs attentes vis-à-vis de leurs supérieurs hiérarchiques.

Connaissant ces quatre moments il était intéressant de voir s'il existait un rapport entre eux et les styles R.G.O.M.

Le tableau ci-dessous résume cette corrélation.

	RÉSULTATS 1978	RÉSULTATS 1998
Fixation d'objectifs	89 % R	91 % G
Évaluation	94 % R	90 % R
Mise en œuvre	92 % O	93 % M
Philosophie	91 % O	94 % O

Il faut lire ce tableau de la manière suivante : en 1978, au moment de la fixation d'objectif, 89 % des patrons d'équipes gagnantes agissaient comme R. vis-à-vis de leurs collaborateurs alors qu'actuellement, 91 % agissent en tant que G., etc.

Certes des résultats aussi massifs incitent à la prudence et pourtant ils recourent bon nombre d'éléments de simple bons sens.

#### 3.1. Fixation des objectifs

C'est un lieu commun que de dire qu'on favorisera l'implication de ses collaborateurs à leur tâche, travail, mission si on sait leur en montrer l'impérieuse utilité ; et pour cela, quoi de mieux que de pouvoir s'affubler d'une « casquette » de G. ? G., le guide, Astérix, qui mieux que d'autres sait ce qu'il faut faire pour assurer la survie, et, si possible, le développement du village gaulois, enfin de l'équipe à laquelle on appartient.

Si j'ai, au dessus de moi, un supérieur hiérarchique qui sait identifier les menaces qui pèsent sur l'équipe qu'il dirige et sur l'entreprise en général à laquelle cette équipe appartient, et qui sait aussi repérer les opportunités à saisir, alors je sais que, lorsqu'il me donnera une directive, ce sera parce que, grâce à cette bonne analyse des tendances de l'environnement, de ses menaces et de ses opportunités, il a pu en déduire les bons objectifs et qu'en conséquence, le travail qu'il me confie est ce qu'il faut faire pour bien s'en sortir. Dès lors, je crois en lui, surtout en temps de crise et j'adhère à la mission qu'il me confie, je m'implique dans le travail qu'il me donne, d'autant plus que, grâce à cela (retombée secondaire non négligeable), je me sens plus utile, je me sens « exister » voire important. Fixation d'objectifs, pouvoir de type G.

### 3.2. Évaluation

« Quoi de plus normal » qu'un collaborateur ait une préoccupation – voire une certaine anxiété – en ce qui concerne le fait de savoir ce que son supérieur hiérarchique direct pense de son travail – et un plaisir lorsqu'il sait que ça a bien marché à se l'entendre dire ; de même qu'une certaine réassurance, lorsqu'il a eu des ratés, à voir que son supérieur hiérarchique direct les a vus, le lui dit sans ambages et sans inutile agressivité dans l'optique de : « Qu'est-ce qu'on fait pour rectifier le tir ? » On s'étonne même, disaient certains commentaires, que ce temps de l'évaluation n'arrive pas en première position devant le temps de la fixation d'objectifs. Et là encore, c'est un lieu commun de remarquer, qu'au moment où on évalue le travail d'un collaborateur en critiquant – parfois positivement, parfois négativement – ce qu'il a fait, il veut être sûr qu'on aurait fait à sa place au moins aussi bien que lui et si possible mieux ! Je veux bien que tu me dises que je les transporte mal mes menhirs – pour reprendre l'imagerie d'Astérix si j'ai la certitude qu'à ma place tu aurais fait un tout petit mieux que moi. Bien sûr si tu es Obélix, tu présentes une telle excellence, tu es un tel modèle que je te reconnais toute légitimité à toute critique à mon endroit. Je les accepte donc plus volontiers, les fais miennes : la rectification de tir est en marche. Si, en revanche, j'ai l'impression qu'à ma place tu aurais fait encore moins bien que moi – peut-être même n'aurais tu rien fait du tout – alors, tes critiques, « tu peux te les garder », je n'en ai rien à faire. Le lien « évaluation » pouvoir de type R. le plus fort d'ailleurs des résultats ci-dessus s'appuie, aussi sur du bon sens mais pose, le délicat problème de l'évaluation fréquente du « plus expert que soi » !

Difficulté qui nécessite de faire sortir l'entretien d'évaluation de la ligne hiérarchique pour trouver plus P que le collaborateur concerné et pouvoir ainsi atteindre mon objectif de réduction de taux de déchets.

### 3.3. Mise en œuvre

Quant au moment « mise en œuvre », il est commenté de la façon suivante : généralement, les personnes interviewées pour faire ces commentaires qualitatifs sur les résultats du tableau ci-dessus s'identifient alors à une position de collaborateurs et pensent à eux par rapport à leur propre supérieur hiérarchique direct. Cela donne, en substance :

« Je sais bien que c'est au moment où je vais exécuter ma tâche, mettre en œuvre ma mission, accomplir mon travail, que je risque d'avoir de grosses difficultés, de rater mon coup, d'être mauvais, de me « planter » ; j'ai aussi remarqué, à ce moment là, que ça ne manque pas de « bons copains » autour de moi qui, plus ou moins insidieusement, prendront un malin plaisir à souligner – à gros traits rouges parfois – que je suis en train d'échouer. Sans doute parce qu'ils auront alors l'impression, en disant : « regardez comme il est mauvais », de dire : « regardez en comparaison, comment moi je suis bon ». Si bien que la difficulté matérielle que

j'ai déjà sur les bras, va se doubler d'une difficulté relationnelle supplémentaire ; ce n'est vraiment pas le moment. Au contraire, c'est dans ces instants là que j'apprécieraient une équipe très solidaire, soudée qui, loin de me montrer du doigt, m'épaulerait, m'appuierait. Equipe formelle ou informelle d'ailleurs. C'est pour cela que j'attends d'avoir au dessus de nous tous un mobilisateur qui sait rassembler un groupe autour de lui, unifier et souder son équipe, développer la « solidarité ».

Soulignons le fait qu'au moment de la « mise en œuvre » et de ses éventuelles difficultés, l'attente n'est pas celle de l'expert du R. (« Tu ne sais pas le faire ? pousse-toi, je vais le faire à ta place ») ni du guide du G. qui, dans sa caricature, saurait toujours ce qu'il faut faire – sans jamais savoir le faire lui-même et qui, de ce fait, abreuverait de conseils. Il semble bien que l'attente puisse être résumée par : « Je veux me débrouiller tout seul de ma difficulté mais ne pourrai le faire que dans l'ambiance propice d'un groupe solidaire ». Nous développons un peu plus loin, cette attente, en montrant comment le M. communique.

### 3.4. Philosophie

Enfin, dernier volet, la philosophie générale, le pouvoir O. Tout d'abord, il est intéressant de souligner qu'il ne s'agit pas d'un moment particulier de la relation supérieur hiérarchique/collaborateur, mais plutôt d'une attitude et d'un comportement constant qui sous tendent en permanence cette relation dans chacun de ses moments-clés. D'ailleurs, dans l'instant de détermination d'objectifs, quand on parle « d'établir une règle de jeu », il s'agit bien d'un comportement de O. Quand on évalue, selon les critères définis dans le premier temps, il s'agit bien d'appliquer la règle du jeu, de respecter le code déterminé de se laisser guider par une procédure ; là encore O. G. et R. ont une fois de plus besoin de O. Quand à M. il n'a rien à faire de O. ; il s'en passerait fort bien ; O lui apparaît comme une contrainte qui vient l'ennuyer avec son respect des structures, des procédures, avec ses mécaniques impersonnelles, alors que lui, M. fait tout à « l'affectif », par la séduction. M. n'a certes pas besoin de O. – et d'ailleurs une personne est rarement dans son profil de pouvoir à la fois M. et O. – Mais c'est l'organisation qui a besoin que O. serve de limites, de garde-fou, à M. pour l'empêcher d'aller trop loin en terme d'asservissement des autres – et on va voir qu'il peut aller très loin avec sa potion magique – et en terme de prise de risques inconsidérés tant pour lui que pour l'organisation à laquelle il appartient.

Le O. apparaît le plus souvent comme la sagesse contrainte du M., la sagesse qui lui est imposée pour que le moteur ne s'emballe pas. Il faudrait en fait, pour réfléchir plus exactement la réalité observée, présenter le tableau précédent de la manière suivante :

	Style de base	Philosophie	Pouvoir final résultant
Détermination d'objectifs	G.	O.	G. o.
Évaluation	R.	O.	R. o.
Mise en œuvre	M.	O.	M. o.

O. style d'appoint mais en permanence présent ; à la deuxième place à chaque fois, mais toujours à la deuxième place alors que les trois autres styles apparaissent en première place mais une seule fois chacun. Donc, en finale, O. finit par dominer au « classement général », même si il n'a jamais emporté une seule étape. Même si Abraracourcix est le chef du village, il laisse les premières places ponctuelles aux autres : A G. Astérix, le soin de les guider- symboliquement cela ne s'appelle pas les aventures d'Abraracourcix, mais les aventures d'Astérix a R. Obélix, le soin de faire et d'entraîner les autres dans le « faire ». A M. Panoramix, le soin de rassembler et d'insuffler l'énergie, avec l'aide de M., Assurancetourix. Le chef, lui, veille au grain, articulant entre eux G. et R. malgré leur différence et leur déséquilibre. Empêchant M. d'aller trop loin avec sa potion magique – dont lui seul possède le secret.

### 3.5. Synthèse

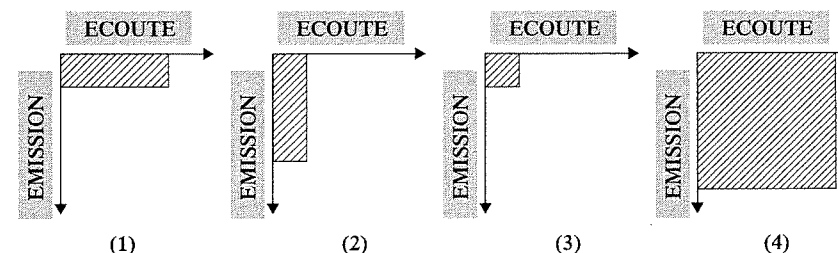
La façon dont ces différents leaders communiquent avec leurs collaborateurs va nous permettre de mieux sentir leur comportement au quotidien, et de bien typer leur singularité. Pour cette mini-recherche complémentaire, nous avons commencé par sélectionner des leaders au style de pouvoir très caractérisé – pour ne pas dire caricatural en R.G.O.M.. Ainsi nous avons travaillé sur un petit échantillon de 32 R. 41 G. 35 O. 34 M. Tous très typés dans leur style. Leur mode de communication avec leurs collaborateurs directs, nous l'avons étudié à partir d'une approche tirée de l'analyse dite des « fenêtres de Johary ». Cette analyse examine la communication selon deux axes :

- (1) Est-ce qu'un supérieur hiérarchique est, ou non, très à l'**écoute** de ses collaborateurs directs ? À l'écoute de leurs souhaits, de leurs attentes, de leurs désirs, peurs, craintes, difficultés, « problèmes »... ?
- (2) Est-ce qu'un supérieur hiérarchique **émet**, ou non, beaucoup d'ordres, de directives, conseils, suggestions, informations, avis, recommandations en direction de ses collaborateurs directs ?

Ces deux axes, si on les représente par des graphiques, permettent de représenter les modes de communication selon des « fenêtres ».

Quatre fenêtres typiques peuvent être identifiées :

- (1) Position forte sur l'axe « écoute » (beaucoup d'écoute), position faible sur l'axe « émission » (peu d'émission) : fenêtre très « horizontale ».
- (2) C'est l'inverse : fenêtre très « verticale » correspondant à peu d'écoute, beaucoup d'émission.
- (3) Fenêtre équilibrée « fermée » : peu d'écoute, peu d'émission.
- (4) Fenêtre « ouverte » : beaucoup d'écoute, beaucoup d'émission.



Outre des entretiens avec les supérieurs hiérarchiques concernés et leurs collaborateurs directs, outre les observations, il a été utile d'utiliser des tests<sup>2</sup>. On obtient des résultats clairs.

La fenêtre très verticale, est l'apanage de G. Rien d'étonnant d'ailleurs : le guide(2) sait en permanence ce qu'il faut faire sans jamais savoir le faire lui même. Il n'éprouve pas le besoin d'écouter ses collaborateurs puisque son analyse de l'environnement à elle seule lui permet de savoir ce qu'il faut faire. En revanche il ne sait pas faire lui même ; il a besoin de ses collaborateurs pour « faire », collaborateurs qui, eux, ne savent pas ce qu'il faut faire. Il doit donc en permanence le leur dire en émettant beaucoup. Et il ne va pas se gêner : fenêtre de communication très « verticale », le « dites-vous ce qu'il faut faire et l'attente très directive simultanée des personnes concernées ».

Le R., lui, sait faire et il fait. Tout investi dans son « action pour l'action », sans réel souci des finalités de cet action, il n'a pas spontanément tendance à écouter les indications fournies par G. sur le but à poursuivre ; il en a même peur parfois : Le G. pourrait lui demander d'abandonner ce qu'il fait pour faire autre chose de plus utile. Or R. aime bien ce qu'il est en train de faire, il a horreur du changement. L'utilisation de l'expertise pour l'expertise, l'action pour l'action que ça serve ou non ; Obélix continue à taper sur les Romains même si c'est devenu inutile. N'aimant pas changer il n'écoute pas ; il fait. Aimant faire, il ne demande rien aux autres et surtout pas de l'aider à faire : un Romain assommé par un autre Gaulois que lui, c'est un peu du plaisir d'Obélix qui s'en va. Il confisque la tâche, non

2. Par exemple le test développé par Guillaume Franck.

seulement il ne délègue rien mais il se substitue à eux. Il fait pour faire selon son idée fixe. Obélix et Idéfix. Il a tendance à se replier sur lui même, sur sa capacité d'action, il n'écoute pas, ou peu, n'émet pas, ou peu ; il fait. La fenêtre de communication des R.(3) est très fermée.

Et si R. a une fonction de rectification de tir lors de ce paramètre évaluation, c'est beaucoup moins par discours que par l'exemple qu'il fournit aux autres, par le système de référence qu'il représente, leur permettant par comparaison en quelque sorte de s'auto-évaluer.

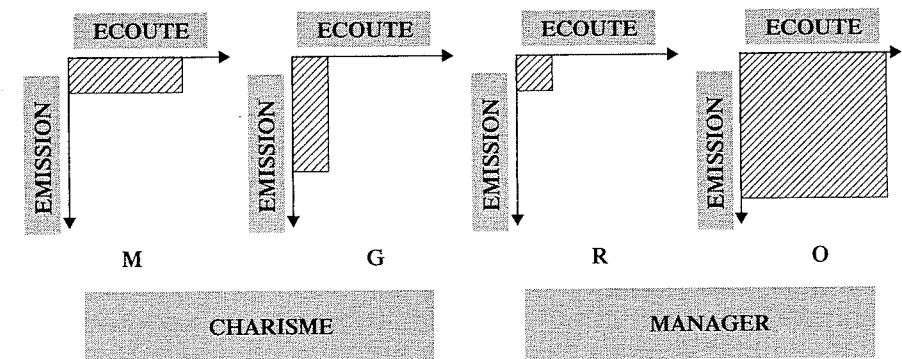
Tout autre est O. L'organisateur, le chef du village, doit organiser, coordonner en permanence. Cela suppose l'emménagement de beaucoup d'informations (beaucoup d'écoute) et la restitution de beaucoup d'indications (beaucoup d'émission). La fenêtre du O. est donc très ouverte.(4)

Quant au mobilisateur, M. Panoramix, au premier coup d'œil, la fenêtre de communication nous surprend : beaucoup d'écoute peu d'émission, fenêtre très horizontale (1). Qu'un leader de type charismatique écoute beaucoup et émette peu, voilà qui a de quoi contrarier l'image qu'on peut s'en faire habituellement. Et pourtant, à l'analyse, cette image habituelle apparaît bien superficielle. Si quelque chose caractérise pleinement ce leader charismatique M. c'est la possibilité qu'il saura donner à tous les membres du groupe de se reconnaître en lui. Si un « mécanisme de défense » est en permanence présent entre un groupe et son leader M. c'est bien le mécanisme d'identification. Je me reconnais en mon leader ; quand il parle, c'est moi qui parle par lui ; quand il agit, c'est moi qui agit par lui. Il est mon porte-parole et mon porte-drapeau. Je m'en remets donc à lui. De plus, c'est tellement économique d'avoir quelqu'un qui parle et qui agit à sa place, tellement reposant d'exister par personne interposée, de se sentir fort, puissant, non parce qu'on est réellement fort et puissant mais parce qu'on s'identifie à quelqu'un qui l'est vraiment. Tant qu'on suit cet autre, et ça vaut diablement le coup de le suivre, de s'en remettre à lui, de se soumettre à lui, on en est récompensé par un si fort sentiment (en retour) d'existence forte qu'aucun prix n'est trop fort pour continuer à le suivre, ou mieux, plutôt ou pire, qu'on est prêt à tout faire pour qu'il nous accorde la faveur de le suivre, l'insigne faveur ; la rare et inestimable marque d'estime : il accepte que je travaille pour lui, que je me soumette à lui, que je devienne son esclave et sa chose, j'accepte d'emblée tout ce qu'il veut et même plus, pourvu qu'ainsi il continue à me regarder et qu'enfin – enfin ! – je puisse, grâce à lui, me sentir exister comme un « grand », fort et puissant. Je m'en remettrai donc à celui qui me comprend le mieux, qui sait me dire : « regarde, toi et moi c'est la même chose, j'ai si bien compris ce que tu attendais de moi, laisse moi faire et suis moi : tu vivras ».

« Je vous ai compris » est en ce sens une phrase-clé – la phrase-clé peut-être – du grand leader charismatique. La capacité à écouter, entendre, sentir, comprendre, ce

que les autres attendent et leur faire en retour savoir de façon convaincante qu'on les a compris : voilà bien le vrai moteur du charisme. La fenêtre de communication est donc très largement horizontale, déséquilibrée vers l'écoute. Si le leader en reste là, il s'agit d'un charisme tout platonique : réceptacle d'un pouvoir dont il ne fait rien ; il se contenterait de dire « je vous ai compris » sans proposer une action commune à mener pour concrétiser son rôle de porte-parole et de porte-drapeau. Dans un travail assez ancien sur le même thème, Jean-Louis Barsacq parlait du M. à l'état pur comme du « suiveur en chef » ; l'expression est particulièrement heureuse<sup>3</sup> M. marque l'essai mais ne le transforme pas. G. va le transformer ; en passant à l'action. **Le vrai leader charismatique c'est le M.G. : M. qui fédère, G qui guide.**

En résumé, on a le tableau suivant qui lie pouvoir et communication, les deux volets du même phénomène quand on y réfléchit ; dans les deux cas il s'agit bien de l'influence et de la maîtrise de la relation à l'autre, aux autres ; notamment, pour les petits groupes centrés sur la tâche qui nous préoccupe, de la relation à ses collaborateurs.



G. + M. le leader charismatique. C'est presque un pléonasme. Disons désormais pour le M.G., « leader », par opposition au R.O. qu'on appellera le « manager ». Celui qui sait faire et coordonne. Leader et manager, couple indissociable, développement de l'indissociabilité R. et G. dont nous parlions dès le début de cette analyse. R.G.O.M. : l'idéal cumulé en une seule personne. Rare ; exceptionnel. D'autant que le pouvoir qu'on exerce sur des collaborateurs dépend moins de ce que l'on est réellement que de l'image qu'ils ont de nous. Tout, nécessairement, transitant par la perception, l'impact que nous pouvons avoir sur une autre personne, dépendra bel et bien de l'image qu'elle aura, qu'elle se fera, qu'on lui construira parfois, de nous.

Si une personne est totalement débile mais qu'on la croit très forte, elle le devient de fait, de par cette erreur perceptive. Certes, s'il y a réellement « débilité », on

finira bien par s'en apercevoir ; mais il y a des vernis qui tiennent la route très longtemps. À l'inverse, une personne dans l'absolu « très forte » mais qui n'en donnerait aucunement l'image n'aurait de fait aucun pouvoir : en l'absence d'image, par définition, on n'est même pas perçu. En matière de pouvoir, l'image est le point de passage obligé. Souhaitons que cette image soit en étroite relation avec la réalité de la personne, qu'on paraisse ce que l'on est.

Ce n'est pas toujours le cas ; on a tous en tête des cas ou on a constaté « après coup » qu'on s'était trompé, que la personne n'était pas ce pourquoi on l'aurait prise. N'empêche que tant qu'on la prenait pour ce qu'elle n'était pas, il en résultait une relation de pouvoir directement déterminée par cette image usurpée. **En matière de pouvoir le mythe devient réalité.**

#### 4. LA RÈGLE DE COMPLÉMENTARITÉ

Certes notre travail était plus simple en 1978 R. et O. suffisaient... Alors que maintenant il faut jouer sur les quatre tableaux.

Or, si il est déjà très rare d'être le R.G.O.M. complet, il est encore plus rare de pouvoir développer une image composée de facteurs aussi opposés en apparence (mais qui dit image dit bien en apparence). Être pris à la fois pour Obélix, Astérix, Abraracourcix et Panoramix, pouvoir développer ces quatre images simultanément, c'est difficile. Les perceptions sont rarement nuancées et ne s'embarrassent guère d'éléments apparaissant difficilement compatibles d'emblée. La tendance dans ce domaine est plutôt la simplification. On va d'emblée vers l'image dominante en lui accolant éventuellement une image d'appoint parfaitement ou du moins facilement compatible. C'est aussi pour cela que les styles combinés R. O. d'un côté, et G. M. de l'autre sont les plus fréquents (ils l'étaient déjà en termes d'identité réelle).

Savoir faire et savoir coordonner, même combat : il s'agit d'articuler son expertise avec celle des autres. Guider et rassembler même démarche : faire avancer l'ensemble du groupe dans la bonne direction.

R. O. d'un côté, G. M. de l'autre, Manager et Leader, il va bien falloir pour que l'équipe deviennent gagnante qu'ils acceptent de marcher « la mano en la mano » pour former le RGOM complet et intervenir au bon moment de l'acte de pouvoir, selon le guide que constitue le tableau ci-dessus. Alliance indispensable mais qui n'a rien d'instinctive, de spontanée. Pour un M.G., R.O. est un « lourdingue », c'est d'ailleurs, dans l'imagerie, le poids cumulé d'Obélix et d'Abraracourcix. Le M.G. lui n'a de cesse que de se lancer dans de nouvelles actions de développement, toujours plus nombreuses et diverses, en jouant sur l'affectif, pour rassembler le groupe autour de lui et le faire marcher comme un seul homme ; dès lors, le R.O. qui va sans cesse lui rappeler les contraintes à respecter (contraintes des structures et procédures pour O., contraintes des techniques de production et de fabrication pour

R. risque bien de lui apparaître comme un empêcheur de tourner en rond. À l'inverse, pour un R.O., un M.G. c'est un « fou » qui coure trente-six lieues en même temps, ne respecte aucune des règles du jeu établies, court-circuitant en permanence les structures et procédures en place par sa manipulation affective constante. Cette opposition est tellement réelle que sur une observation de 87 équipes ayant connu un échec grave, on peut, analyser la cause comme étant une mésentente – allant souvent jusqu'au conflit – entre le R.O. et le R.G. de l'équipe, ceci dans les 68 cas sur les 87 (soit 78 % des cas observés).

Dès lors, la conclusion s'impose : soit on a à la tête d'une équipe cet exceptionnel R.G.O.M. complet, soit il faut se faire violence en travaillant non pas avec ceux qui nous ressemblent (ce qui est le plus souvent notre réflexe) mais avec ceux qui nous complètent ; tandem M.G. + R.O., « leader » et « manager », clé d'une réussite.

Un dernier élément statistique pour conclure sur le guide que représente le tableau de la page 132 en terme de R.G.O.M.. Que se passe-t-il si on s'en éloigne systématiquement ? Commençons par le cas le plus caricatural ; le cas d'une personne qui ne serait pas G. au moment de la détermination des objectifs (ou, plus exactement non perçue G. par ses collaborateurs) et qui ne serait pas non plus perçue comme R. au moment de l'évaluation, M. en mise en œuvre et O. dans sa philosophie de direction. Au fond, un supérieur hiérarchique qui ne présenterait aucune coïncidence entre son style personnel et le tableau de la page (132) soit qu'il n'ait pas réussi à développer ces images, soit, le plus souvent, parce qu'il n'en bénéficie pas « dans le bon ordre » : il est perçu comme R. quand il faudrait qu'il soit perçu G. quand il faudrait qu'il soit R., au lieu de G. Une personne qui en fait aurait tout ce qui convient mais qui aurait malgré tout « tout faux » car c'est un métier dans lequel non seulement il faut avoir le « quarté » mais encore l'avoir « dans l'ordre ».

Nous avons pu, pour l'instant, observer 23 cas de ce type. Statistiquement c'est bien juste mais cela donne au moins une piste de réflexion claire et un éclairage complémentaire intéressant puisque, sur les 23 cas observés, 18 de ces responsables hiérarchiques (78 %) étaient devenus les « mobilisateurs négatifs » (M.) de leurs propres collaborateurs, ils avaient fait l'unanimité contre eux. Et notons bien l'ordre de cause à effet : ce n'est l'œuf, et la poule. Il ne s'agissait pas de personnes étant d'emblée M. et, de ce fait perdant peu à peu les autres images mais bien l'inverse ; en effet, si nous ne disposons pour l'instant que d'un tout petit échantillon, ce n'est pas un échantillon que nous avons construit spécialement mais bien un tout petit groupe de personnes que nous suivions en tant que formateur, consultant de l'entreprise à laquelle elles appartenaient et qui perdaient peu à peu – souvent au moment de mutations ou de promotions – ces différentes images. Nous en avons également identifié 35 (échantillon à peine plus satisfaisant) qui avaient réussi à se « stabiliser » à une coïncidence. Parmi ces 35, 23 se retrouvaient en position de M. par rapport à leur collaborateurs (66 %). Dès que l'on atteint deux coïncidences – quelles qu'elles soient d'ailleurs – le cas de figure change du tout

au tout, puisque sur 61 cas de ce type observés, on ne repère que trois supérieurs hiérarchiques en position de M.

Nous admettons volontiers l'objection de la trop petite taille de nos échantillons pour qu'une conclusion statistique formellement fiable en soit tirée. Mais, en retour, il ne faudrait pas négliger la piste de développement personnel que ces quelques observations nous permettent de dégager. Développer au moins deux coïncidences entre son style personnel – tel que perçu par nos collaborateurs – et le tableau-guide de la page (132) Et s'appuyer sur un associé, un collaborateur particulier qui lui aussi aura su développer deux coïncidences, et, bien sûr, pas n'importe lesquelles : celles qui, toujours selon la même approche, complètent les nôtres en R.G.O.M. ; mini-direction « collégiale » – de fait sinon de droit – lorsqu'on n'aura pas pu tout développer soi-même. Mini-direction collégiale dont chacun des membres aura un risque faible de se retrouver en position de « barde » (M.) puisqu'il aura ses deux « coïncidences », mini-direction collégiale qui formera un « ticket gagnant » puisque jouant en résultante, sur un R.G.O.M. complet. Et, bien sûr, ne nous compliquons pas inutilement la tâche, recherchons à développer ces coïncidences là où cela nous est le plus naturel, c'est à dire là où nous sommes le plus authentiques ; nous n'en serons que plus clairement perçu, consolidant sans ambiguïté notre pouvoir ; et n'hésitons pas à être le « mouton à cinq pattes » – même si il n'y en a que quatre ici – c'est à dire renonçons à développer des styles dont on pourrait dire qu'ils ne sont pas notre « tasse de thé » : mieux vaut partager les rôles.

R.G.O.M. un modèle à appliquer systématiquement ? Certes pas. Dans ce domaine des « sciences humaines », plus encore qu'ailleurs sans doute, il faut se garder des certitudes et refuser de plaquer des mécanismes théoriques, simplificateurs et réducteurs sur la richesse du vivant diversifié et multiforme des relations interpersonnelles et de groupe. Il faut d'abord et avant tout faire confiance à sa sensibilité, à son intuition, à son expérience, et, dans le même temps, pouvoir prendre distance : « se mettre à son balcon pour regarder passer la rue ». Tel est le rôle de ce modèle. Quand notre sensibilité ne suffit pas alors, il est là pour nous souffler des pistes de recherche. Quand les choses ne marchent pas comme on le voudrait, que cela accroche de travers, il est là pour nous suggérer de possibles rectifications de tir. Il joue pleinement son rôle et devient donc indispensable comme outil permettant de jouer à fond la carte de la sensibilité et de l'intuition, en nous permettant dans le même temps de garder distance et en nous suggérant les modifications souhaitables.

Une consolation, pour finir, qui nous est destinée lorsque nous nous retrouvons en position de M. Position certes peu confortable. N'oublions pas que le barde a du pouvoir. Malgré lui, sans doute, il a le pouvoir de faire l'unanimité du groupe contre lui, donc de renforcer la cohésion du groupe. C'était le point de départ de notre définition du mobilisateur négatif. Cela est si vrai que, dans les cas d'observation de M. que nous venons d'évoquer, on remarquait que les équipes développaient une réaction très positive en termes de performance « contre », en quelque

sorte, ce supérieur hiérarchique. « On allait lui montrer ce qu'on savait faire à cet incapable ». Augmentation réactionnelle de la performance. Hélas ! cela ne dure pas et, au bout de quelques semaines, tout s'effondre si on ne modifie pas notre attitude de supérieur hiérarchique : on ne peut pas diriger en faisant n'importe quoi ! Mais ces quelques semaines de réactions positives nous donnent le répit dont on a besoin et qui est peut-être suffisant, pour modifier notre attitude de supérieur hiérarchique, en nous laissant alors guider par un modèle qui nous amène à développer les coïncidences supplémentaires personnelles dont on a besoin et à bien partager les rôles en mettant chacun à sa bonne place.

Et d'ailleurs Astérix et Abraracourcix nous invitent une dernière fois à comprendre la dynamique de ces équipes gagnantes en ajoutant à la règle de la complémentarité la règle qu'on pourrait appeler **la règle de la « dissociation »** : le chef avec tous ses attributs est bien le O. Abraracourcix. Mais cela ne s'appellera jamais les aventures d'Abraracourcix le Gaulois. Cela reste les aventures d'Astérix le G. dissociation G. O., signe donné du respect de ses limites de la non confiscation d'un pouvoir qu'on ne saurait exercer et qu'il convient de laisser à l'autre. **La dynamique de succès est aussi une dynamique de partage du pouvoir.**