

Impact des croyances du dirigeant sur l'inconscient collectif : moteur de performance ou facteur d'acculturation ?

Cet article retranscrit une réelle séance de coaching. Dans son accompagnement le coach laisse émerger le langage et les représentations du client. Il fait le chemin auprès de lui sans intention particulière, mais lui offre la puissance du vide créateur. Pour autant, le coaching opère parce que le coach laisse sourdre la confrontation des idées, des croyances et des représentations. Le coach fait donc des choix, à chaque instant de la séance, choix intimement liés à son identité, à ce que lui dicte son intuition et aux techniques qu'il a intégré dans sa pratique.

Les commentaires en italique sont donc faits à posteriori, à des fins pédagogiques.

- le DG d'un grand bureau d'études agronomique me déclare "Vous savez, on vient de recevoir l'audit sur le bien être au travail"

- Alors ? Nous étalons les données, chiffres, représentations graphiques et analyse. Après un moment je me permets d'aborder la corrélation surprenante entre le niveau de stress élevé et le niveau de satisfaction. Apparemment, dans ce bureau d'études plus un salarié est débordé, plus il est content.

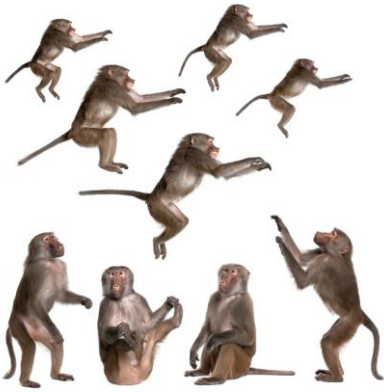
Le coach pressent que son client a besoin d'échanger sur cette thématique et se met à l'écoute, écoute son intuition et questionne.

- Et qu'est-ce qu'il en est de vos jeunes embauchés ?

La question du coach vise à vérifier la reproductibilité du phénomène observé. Y-aurait-il un scénario répétitif ?

- Étonnamment, oui, il n'y a pas de différence. C'est même assez surprenant à quelle vitesse ils se trouvent conforme au reste des collaborateurs. Vous qui êtes aussi une spécialiste de la génération Y, vous en pensez quoi ?

- Vous savez bien qu'en général, je ne pense rien, en tant que coach mais si vous insistez ...et en toute bonne provocation, je dirais que si ça avait été des singes, le premier qui aurait mangé la banane interdite aurait pris une volée.



- C'est quoi cette histoire de bananes?, me demande mon interlocuteur, certes un peu interloqué mais somme toute habitué aux aphorismes de coachs, en tout cas les miens

- J'ai un collègue qui plutôt que de parler sociologie des organisations, systémique, analyse transactionnelle et tutti quanti nous raconte l'histoire des singes et de la banane. Edgar Morin dit plus sérieusement que la culture d'entreprise est un système qui fait communiquer une expérience existentielle personnelle et un savoir collectif. Le mécanisme est le même et je préfère l'histoire de la banane. Si vos jeunes embauchés ont une perception de leur vie au travail très conforme à celle des anciens, il est vraisemblable que nous soyons en face d'un phénomène d'acculturation. Nos collègues anthropologues étudient ces phénomènes depuis longtemps et même si les chimpanzés ne sont que nos lointains cousins, il y a nombre d'enseignements qui nous concernent, nous les êtres humains. La communauté scientifique auto-convaincue de la supériorité de notre espèce n'ose guère faire ces parallèles...

Je vous raconte?

Une vingtaine de chimpanzés sont isolés dans une pièce où est accrochée au plafond une banane et seule une échelle permet d'y accéder. La pièce est équipée de sprinklers qui arrosent d'eau glacée toute la chambre dès qu'un singe tente d'escalader l'échelle. Rapidement tous les chimpanzés apprennent qu'ils ne doivent pas escalader l'échelle. Ensuite on désactive le système d'aspersion mais la leçon est apprise et plus aucun individu ne s'approche de l'échelle.

Quand un des singes est remplacé par un nouveau et qu'il s'approche de l'échelle, on observe que tous les autres membres du groupe l'agressent.

Lorsque l'on remplace un second singe, lui aussi se fait agresser, y compris par le dernier arrivé. Et si on continue jusqu'à ce que tous les chimpanzés aient été remplacés, jusqu'à ce qu'aucun d'entre eux n'aient réellement subi la punition de la douche froide, aucun individu ne tente plus néanmoins d'escalader l'échelle pour atteindre la banane. Et si jamais l'un d'eux essaye, il se fait remettre à sa place vigoureusement, alors que plus aucun individu ne sait pourquoi c'est interdit.

À cet endroit, le choix du coach est de raconter une histoire/enseignement, qui a comme mérite, de mettre un peu de légèreté et en même temps de favoriser la prise de conscience.

- Vous êtes en train de comparer mes jeunes ingénieurs à de petits singes, ou je me trompe ?



Ici, le coach n'est pas dupe. Il observe son client auto-justifiant sa croyance initiale mais fait le choix de ne pas confronter, se sent tenté de mettre son client dans les cordes mais recule l'échéance pour laisser émerger une prise de conscience plus puissante de la part du client. L'agacement du Directeur Général est aussi symptomatique de prémices de fuite, appelé aussi le « coup de la bécasse » par les coachs. Pour rester en connexion avec son client, le coach fait le choix de la position basse avec son « Je comprends »

- Vous vous trompez, je ressens trop de respect et aussi trop de plaisir à collaborer avec vous. Il est vrai par contre que si nous prenons comme hypothèse que le phénomène que nous observons est une composante de la culture du Groupe, nos ressemblances sont fortes avec nos cousins. Au point où j'en suis de la provocation, que diriez-vous de poursuivre cette hypothèse idiote mais pas forcément stupide. Si cela devient stupide, on s'arrête, d'accord ?

Donc ces 2 deux dimensions Satisfaction et stress élevés, sortes de « peaux de bananes », ont l'air de s'imposer comme un élément de la culture de l'Entreprise, ne pas pouvoir être facilement dissociés. De votre point de vue, y a-t-il une composante historique qui aurait permis peut être d'assurer la survie de l'organisation ?

- Dans notre organisation, c'est certain que sans ressource rare et pointue, qui travaille pendant des années sur des thématiques de plus en plus fines, nous n'aurions pas tiré notre épingle du jeu, et encore moins amené le niveau de développement d'aujourd'hui

- Quel intérêt ça a pour l'organisation qu'une ressource rare et pointue soit forcément débordée ?

- Évidemment si on garde des experts rares et chers, sur les étagères..., on n'est pas sortis

- Et toujours du point de vue historique, que diriez-vous de l'aspect satisfaction ? Quel sens ça a qu'une ressource rare, pointue, débordée soit très satisfaite ?

- Il y a quinze ans, les gens qui venaient chez nous étaient les meilleurs de leur domaine d'expertise, alors c'était forcément une satisfaction.

- Et, encore ?

- Oui et ils allaient travailler des années et des années sur un seul sujet, c'est bien cela, pas grand place pour le droit à la lassitude donc, et encore moins à l'insatisfaction peut être... Alors, alors oui c'est bien possible que ces deux éléments soient au cœur des représentations des salariés.

- Alors, quel sens ça a d'être heureux d'être débordé ?

- Ben, c'est sans doute valorisant, et rassurant au regard de ce qu'on vient de voir.

- D'accord, valorisant et rassurant-Et comment est composé le Comité de Direction ?

- Hé bien, ce sont des anciens. Pour la plupart, ils ont été les socles du développement du bureau d'Étude et ont participé à toutes les grandes aventures.

- Je vois...alors

- Alors, ce sont en effet des cadres experts très occupés.

- Et ?

- Et très impliqués.

Ici, le coach s'appuie sur la puissance du simple ET pour vaincre la résistance invisible du directeur général, qui ne voit pas la croyance à laquelle il est soumis.

- Comment qualifieriez-vous la posture de ces cadres dirigeants ?

- Je l'aime bien, moi cette tournure d'esprit mais c'est vrai qu'on peut observer une tendance un peu « sacerdotale »

- Et cette position « sacerdotale », vous diriez qu'elle est plutôt un frein ou plutôt un levier face aux défis actuels ?

Ici, le coach fait mesurer à son client l'importance positive ou négative que peut avoir cette croyance, sans jugement ni justification.

Après un long silence,

- C'est difficile à admettre mais c'est plutôt un frein aujourd'hui, parce que la position sacerdotale ne permet pas facilement de créer de la valeur aux interfaces entre les personnes.

- Je vois. Les dernières promotions où vous avez été personnellement impliqué, je veux dire où vous avez donné votre approbation quand à une augmentation de salaire sensible par exemple, quels profils ont été privilégiés ...évidemment très débordés et très satisfaits ?

- Là, c'est évident quand même, s'agace le Directeur Général, on ne va tout de même pas promouvoir les grognons et les laxistes !

- J'entends dans ce que vous dites que c'était donc la seule option possible, pour vous de récompenser Les personnes très débordées et très satisfaites. Quelles autres options pourraient au moins aussi bien répondre au besoin de capter plus de

ressources financières, et diversifier le portefeuille clients ?
C'est bien le tournant stratégique incontournable des 5 cinq prochaines années ?

Après silence et réflexion :

Le coach observe son client, soudainement envahi de trains de pensées sur les chantiers en cours et dont le non aboutissement est directement ou indirectement lié au sujet traité. La gymnastique oculaire du client est très parlante.

C'est à cet endroit de la séance que le point d'embrasement est atteint. The « tipping point » en anglais le moment précis où l'allumette s'embrase. Le client, conscient, décide de modifier sa représentation, de changer le cadre de référence qui semblait jusque là obligatoire.

Dans cet épisode, le coach prend le parti de valider son client, de l'autoriser à s'abstenir de culpabiliser pour faciliter la mise en dynamique des décisions prises. Il fait un choix pédagogique et se met en posture de formateur, pour amener un cadre rassurant, conforme à la culture ambiante, et aux besoins de rationalité du client.

- En fait c'est vrai, Nous aurions pu aussi décider de récompenser les « très innovants », les « très polyvalents », les « très anti-onatoujoursfaitcommeça », voire les ingénieurs qui sont très orientés clients.... Attention, je ne dis pas que ces qualités n'ont pas été prises en compte mais sûrement dans une moindre mesure que très débordés et très satisfaits.

- Et vous ne l'aviez pas vu vue cette prégnance culturelle, de ce que j'entends. Mais, si vous m'autorisez une explication, d'une certaine manière, cette croyance que vous portez vous aussi, en tant que chef charismatique, est dans l'angle mort. Mais cette croyance crée pour autant bel et bien des réalités.

Tout système est à la fois culturel, symbolique et imaginaire. Ces croyances comme celle qui vient de se révéler viennent à la fois colorer toute la vie de l'Entreprise et sont transparentes, implicites et prégnantes. Elles s'imposent au Groupe sans conscience de leur présence.

A ce stade de votre réflexion, il m'apparaît qu'un travail sur les composantes de la culture et plus spécifiquement de la culture d'Entreprise pourrait peut-être vous amener des pistes de réflexions, qu'en dites-vous ?

- Oui, avoir en vue quelques éléments "tangibles" d'un phénomène transparent pourrait bien être utile me déclare mon interlocuteur.

- Eh bien, Mettez-vous donc au paperboard, alors, lui dis-je

- Mais c'est moi qui « planche » alors que je n'y connais rien ?

- Vous pariez ? Je vous pose des questions quand même. Si on parle de culture, de manière générale quels en sont les caractéristiques ?

- Je ne sais pas

- Moi, j'ai l'intuition que si, quand êtes-vous allés dernièrement passer des vacances à l'étranger ?

- Je reviens d'Angleterre !

- Alors, ils sont comment nos amis de la perfide Albion...

Ici, le choix stratégique du coach est clairement de mettre le client en confiance par rapport à sa connaissance réelle du phénomène, et l'amener à importer cette capacité au bon endroit.

Caractéristiques

Culture

- On les reconnaît, même à la démarche !

- Il y a des codes communs, comme le pub à la sortie du bureau

- Même les petits-enfants se servent d'assiette pour poser leur toast

- Mais quand même, on sent des évolutions, il y a moins de moquette à fleurs

- OK ! Des siècles d'inimitiés franco-britanniques au grand jour ! Comment pourriez-vous traduire ce que vous venez de décrire de manière plus générique ?

- Je dirais : global, commun, transmissible, évolutif.

- D'accord, très bien, et de votre point de vue quels sont les finalités de la culture ?

- Communiquer très certainement.

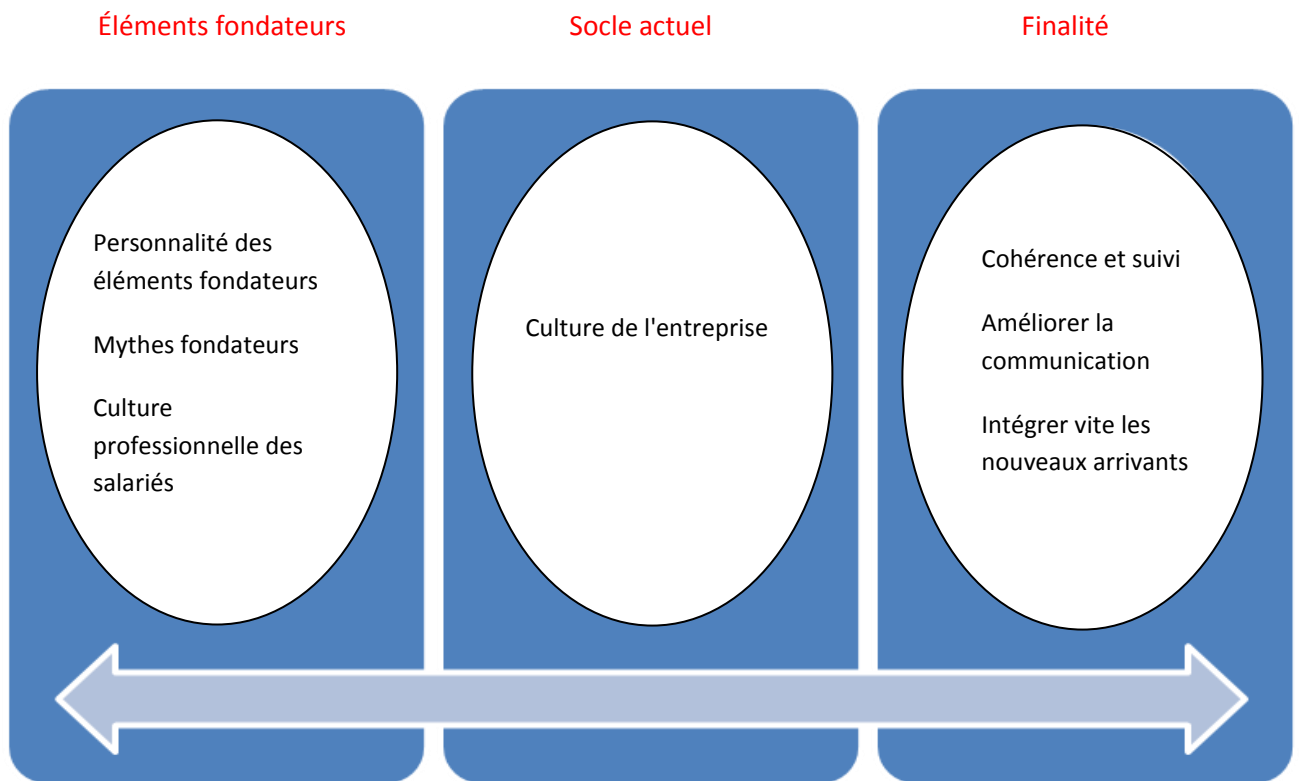
- Oui et quoi d'autre

- La je ne vois vraiment pas, vous voulez bien m'éclairer ?

- OK la Culture a un certain nombre de caractéristiques que l'on parle de culture locale ou de culture métier .Elle peut changer au fil du temps mais pas sur un mode révolutionnaire. Et elle n'a que deux finalités dont l'importance justifie la résistance au changement. Assurer la survie n'est rien de moins que l'évitement de la mort! Et la communication est de fait essentielle à notre espèce, qui se doit de compenser ses déficiences initiales (presque pas de poils, pas de griffes, ni de crocs dignes de ce nom) en vivant en Groupe !

Maintenant si on regarde plus spécifiquement comment se forme la culture d'Entreprise, que diriez-vous ?

Tableau réalisé par le client, en séance



Nous passons un moment à décrypter les éléments fondateurs de la Culture d'Entreprise, Source précieuse d'un travail à approfondir ultérieurement. Mais je perçois une forme de culpabilisation dans la perception de sa responsabilité de chef d'Entreprise du Directeur Général.

Vous m'autorisez à partager une impression? Je perçois un début de culpabilisation. Je vous arrête !

Là encore, le coach choisit de valider son client puis de l'amener à comprendre les bénéfices cachés d'une croyance

Watzlawick, écrit qu'on ne peut pas ne pas communiquer... à l'échelle de la Culture d'Entreprise, on pourrait soutenir aussi que l'on ne peut pas ne pas acculturer. La culture d'Entreprise est une force, mais comme tout système de croyances, elle contient en elle aussi sa part d'ombre. Quels sont les avantages à ce que vos jeunes gens se soient acculturés à vitesse grand V ?

- Un Groupe soudé qui communique facilement, avec la valeur Effort inscrit dans l'ADN, franchement, on peut rêver pire, non? Maintenant si certaines de ces croyances ont besoin d'évoluer du fait du changement de l'environnement, je fais comment ?

- Comment ?

- Mais comment je fais, moi pour les repérer, ces croyances dans les « comment vous appelez ça" les angles morts ?

- Comment vous faites en voiture ?

. Le coach effectue à cet endroit un choix d'utilisation de la métaphore, de l'analogie qui va permettre de renforcer la mise en dynamique du client et sa confiance dans sa capacité à mettre en œuvre.

- Il n'y a pas de recette miracle. Je regarde, je sais qu'il y a potentiellement des voitures dans l'angle mort.

- Et l'entreprise, vous la pilotez aussi, si je ne m'abuse...

-j'ai compris.

Le fait de savoir qu'ils existent et qu'ils pèsent lourd car ils sont à la genèse du succès de l'entreprise devrait nous alerter. Il va falloir aussi être hyper vigilant sur ce qui paraît évident, surtout si cette évidence est partagée par la totalité du Comité de Direction, comme un seul homme, ou plutôt comme un seul singe !

- C'est cela même ! Bravo ! Pour quelqu'un qui me disait il y a 5 minutes qu'il n'était pas compétent en culture d'Entreprise !

Maintenant, je peux mettre à votre disposition un petit outil qui permet de décrypter, les composantes de la culture qui peuvent éventuellement être contre-productives à l'aune des changements annoncés.

Je peux vous proposer ce tableau pour continuer de nourrir vos réflexions et vos premières actions dans ce domaine.

Il n'est en rien révolutionnaire mais est assez complet en regard du sujet.

Dans la première colonne, vous avez des éléments de la culture d'Entreprise qui sont à la fois des composantes du système mais aussi des leviers d'évolutivité du système. Dit autrement, les rites par exemple sont indissociables de la

culture dominante, mais le fait de changer de rites peut aussi faire évoluer le système.

Je vous propose de regarder le reflet de la croyance, appelons la "stressheureux" dans chacune de ces composantes.

C'est un travail que je vous laisse faire, nous n'allons pas le travailler maintenant, nous verrons ça à la prochaine séance, si vous en êtes d'accord.

Au stade où en est le client, le coach décide de proposer un travail d'approfondissement, qui lui donnera des clés d'action en toute autonomie.

- Voilà l'outil :



Valeurs : Où se cache l'équation Stressheureux dans les valeurs du Groupe?

Mythes : Quels mythes relaient le mieux cette croyance collective?

Rites : Quels rites représentatifs ? (Intégration, mode d'accession au pouvoir...)

Tabous : Contre quoi le groupe entier se liguerait, même en votre absence en rapport avec le "Stressheureux"?

Symboles : Que pouvez-vous repérer comme symboles en rapport avec la croyance?

Système de sanctions/récompenses : quels sont les éléments les plus représentatifs de la prégnance de "Stressheureux"

- Puis par rapport à vos constats ou hypothèses de travail, vous pourriez envisager de nouvelles manières de faire, plus en rapport avec les défis de l'environnement.

Enfin, ceci clarifié, il pourrait s'avérer intéressant de bâtir un plan d'action clair et daté sur chacune de ces composantes, ainsi que des indicateurs de progrès pertinents.

- Ha, je vous reconnais bien, là!

- Oui, les croyances collectives sont collantes, un bon tableau d'indicateurs permet de maintenir la colle à une distance raisonnable.

Il me semble utile d'ajouter deux recommandations avant de vous laisser continuer votre travail d'ethnologue. La première

c'est d'envisager des modifications par petites touches mais à différents endroits. Il est difficile de procéder autrement que par un mode de résolution systémique. Sinon gare au pouvoir de résistance de vos divas! Elles ne savent pas à quoi elles sont soumises aujourd'hui mais elles y tiennent sans doute au "stressheureux"!

On arrive en fin de séance, qu'est-ce que vous avez envie de me dire par rapport au travail que vous venez d'effectuer ?

- Incroyable ! Je peux vous dire que je vais être très attentif aux messages que je porte, et que nous portons collectivement. Je pense même que je vais partager cette découverte avec mon comité de direction dès lundi prochain. Il me semble qu'on gagnerait considérablement en puissance, si nous dépassions le stade du singe !

- Nous allons nous arrêter là pour aujourd'hui, il se trouve que j'ai une journée où l'intérêt n'a d'égal qu'une gestion du temps des plus contraintes

- Un peu de "stressheureux" chez mon coach, alors!

- Et pourquoi croyez-vous donc que vous m'ayez choisie?

Bien qu'un peu provocateur, la dernière phrase de l'accompagnant n'a rien d'innocent. Nous partageons la même humanité, nous sommes à parité. Mais le métier exige de travailler ses propres croyances, zones d'ombre et de lumière en formation, en supervision et en se confrontant entre pairs, et c'est ce travail qui permet d'accompagner efficacement les représentations de nos clients.



Coaching de dirigeants, question(s) de perception(s) de Catherine TANGUY est mis à disposition selon les termes de la [licence Creative Commons Paternité - Pas d'Utilisation Commerciale 3.0 non transcrit](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/).