



Par **Emmanuel Lavergne**
du cabinet
Co.devenir

Et si la hiérarchie en entreprises était suspendue pendant quelques heures ?

TRIBUNE. Des travaux de l'université Harvard¹ dévoilent une réalité troublante : 95 % des causes d'échec de projets sont connues dès le départ, seulement, elles n'avaient pas été exprimées ! Les ouvrages de Christian Morel sur les décisions absurdes abondent dans le même sens, soulignant le manque de parler vrai et d'écoute mutuelle au sein des entreprises. Le besoin de dépasser les rôles préétablis devient crucial.

L'exigence de la coconstruction

Dans le paysage des certifications ESG et B Corp, la coconstruction de la stratégie est devenue une exigence. Si jusqu'ici le biais d'autorité a poussé dirigeants et salariés dans un manichéisme qui oppose décideurs à exécutants, tête pensante d'un côté, jambes courant de l'autre, les jeunes générations, soucieuses de leur impact, n'acceptent plus de simples promesses en l'air et nous poussent à abandonner le rôle de simples exécutants pour devenir des acteurs engagés dans la stratégie. Si la vision et l'ambition sont du ressort de la direction, la stratégie est une affaire collective. N'est-ce pas en effet à chacun de trouver sa place dans la stratégie plus que de la subir ? Sommes-nous prêts à nous engager et à mettre notre cœur et notre énergie dans quelque chose qui nous est imposé ?

L'importance des « Great Enablers »

Dans la complexité et l'adversité, l'exécution mécanique des ordres ne suffit plus.

Winston Churchill, avec son humour britannique, soulignait : « *Que chacun fasse ce qu'il a à faire et nous sommes perdus !* » Aller au-delà, c'est ce que David A. Shore, ancien doyen de Harvard, appelle les « initiatives ». Celles indispensables, sont rendues possibles par les « Great Enablers » (grands catalyseurs), ces dirigeants capables de guider les personnes dans la complexité du changement.

Concrètement, il y a souvent confusion entre vision et stratégie. La vision est du ressort de la direction générale avec ses actionnaires ; les salariés choisissent d'y adhérer (dans le cas contraire, il vaut mieux qu'ils s'en aillent). La manière de réaliser cette vision est en revanche l'affaire de tous. Tout simplement parce que ceux qui savent sont ceux qui font, pour plagier Vineet Nayar. Il y a certes bien souvent des groupes de travail qui préparent et réfléchissent. Ou des managers sollicités par les cabinets les plus fameux, mais qu'en reste-t-il après leur départ : j'ai été écouté, mais ai-je été entendu ? Quel

« Une conversation est une affaire de personnes et de convictions, pas de rôles et de responsabilités opérationnelles. »

« Les managers y trouvent une écoute nouvelle, y puisent une audace qui devient une source d'engagement et font des enjeux stratégiques qu'ils deviennent davantage en mesure de porter auprès de leurs équipes. »

sera le verdict prononcé dans le huis clos d'un conseil d'administration ou d'un Comex ?

Il y a aussi le planning stratégique cher à Peter Drucker, qui engage de nombreux acteurs dans une réflexion remontante sur le futur de l'organisation.

Mais le processus et le prisme budgétaire annihilent toute la simplicité des échanges.

Dans les deux cas, les managers se sentent-ils engagés par les décisions ? Ont-ils réfléchi à leur mise en œuvre ? On a parfois l'impression d'un fatalisme digne du roman du *Guépard* : « *Il faut que tout change pour que rien ne change.* »

Et reste toujours la dichotomie entre ceux qui pensent, ceux qui font. Les seigneurs et les autres.

L'émergence des « conversations stratégiques »

Les « conversations stratégiques » sont faites pour limiter tous ces travers. Éviter les biais d'autorité, les injonctions, pour favoriser écoute mutuelle, authenticité personnelle et engagements réciproques. « Conversations » car pendant l'espace de quelques heures, les statuts et rôles sont suspendus. Plus de hiérarchie, de supérieurs et de subordonnés, seulement des personnes impliquées. Une conversation est tout sauf un comité ou une réunion de travail. Une conversation est une affaire de personnes et de convictions, pas de rôles et de responsabilités opérationnelles. Chacun s'y exprime. Mais de manière responsable et préparée. « Stratégiques » car elles portent sur des sujets clés pour réaliser la vision, commerciaux, technologiques, organisationnels, humains, partenariaux... soigneusement choisis. En 90 minutes, par groupes de 7 à 8 managers et un dirigeant, c'est un tout autre mode relationnel qui s'instaure en l'espace de quelques heures. Les dirigeants, préparés, y trouvent une matière infiniment plus qualitative que les meilleures enquêtes, évitent erreurs et saisissent des opportunités, gagnent un temps précieux. Ils sont à 100 % dans la symétrie des attentions. Ils en sortent grandis. Les managers y trouvent une écoute nouvelle, y puisent une audace qui devient une source d'engagement et font des enjeux stratégiques qu'ils deviennent davantage

en mesure de porter auprès de leurs équipes. Ils en sortent avec envie. Les deux y retrouvent une forme de « parler vrai » au service du bien commun. Nous entendons souvent des dirigeants exprimer que leurs managers ne prennent pas assez l'ownership, c'est-à-dire qu'ils n'assument pas suffisamment la responsabilité, l'initiative et l'engagement personnel vis-à-vis des activités, des résultats et des objectifs de l'entreprise. En d'autres termes, qu'ils ne développent pas le sentiment d'appropriation nécessaire, ni ne se considèrent comme partie prenante du succès de l'organisation. Nous leur répondons aussi souvent : « *Que faites-vous pour cela ?* » À eux de devenir « Great Enablers ». ●

1 "Why Good Projects Fail Anyway", de Nadim Matta et Ron Ashkenas (2003), "Don't Let Hierarchy Stifle Innovation" de Timothy R. Clark (2022), "How to Have an Honest Conversation About Your Business Strategy" de Russell Eisenstat et Michael Beer (2004).



Pour aller plus loin :

- « Influence et manipulation » de Robert Cialdini (2014)
- « Introduction à la psychologie sociale : Vivre, penser et agir avec les autres » de Luc Bédard, Josée Déziel et Luc Lamarche (2017)
- « The Lucifer Effect : How Good People Turn Evil » de Philip Zimbardo (2008)
- « Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens » de Jean-Léon Beauvois et Robert-Vincent Joule (1987)
- « Les décisions absurdes » de Christian Morel (2014)
- « Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale » de Gustave-Nicolas Fischer (2020)
- « Introduction à la psychologie sociale » de David G. Myers (2001)