

Craquer le code des entreprises pour les remettre en mouvement

par

■ **Philippe Silberzahn** ■

Emlyon business school

■ **Béatrice Rousset** ■

Coach et conférencière

En bref

Face à l'accélération des changements de leur environnement, les organisations, grandes et petites, sont souvent confrontées à la nécessité de repenser leur fonctionnement. Mais qu'elles soient impulsées par des stratégies bien intentionnées ou par un cynisme désabusé, les réformes engagées sont très souvent décevantes, voire aggravent des situations déjà problématiques. La rencontre improbable d'un cadre rodé aux grandes entreprises et d'un consultant chercheur, aux univers en apparence antagonistes, va les amener à dépasser leurs cadres de référence pour proposer une démarche originale, à rebours des démarches volontaristes, intimant vainement à chacun d'être un entrepreneur, un innovateur, etc. Ils vont s'attacher à identifier, dans les organisations, les modèles mentaux qui en ont fait naguère la cohérence et la réussite, avant de les faire évoluer à petites touches vers une meilleure appréhension du réel par chacun des acteurs.

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

Philippe Silberzahn et Béatrice Rousset sont les auteurs de
Stratégie modèle mental – Cracker enfin le code des organisations pour les remettre en mouvement (Diateino, 2019).

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris :

Algoé¹ • Carewan¹ • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • Fabernovel • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • IdVectoR² • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • RATP • Renault-Nissan Consulting • Syndicat des entreprises de l'économie numérique et des technologies nouvelles³ • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation / 3. pour le séminaire Transformations numériques

Béatrice ROUSSET : J'ai travaillé pendant vingt ans dans de très grandes organisations telles KPMG, HSBC ou AXA. Dans cette dernière entreprise, j'étais en charge des actions de développement personnel destinées aux dirigeants du Groupe. Pourtant, après toutes ces années passées dans cet environnement, je ne comprenais toujours pas comment pouvaient y émerger autant de situations dont personne n'était satisfait. Non seulement je m'étais passionnée pour la psychologie, la sociologie, la systémie, etc., sans y trouver d'outil m'aidant à résoudre cette inconnue qui me satisfasse réellement, mais j'ai, de plus, fini par me rendre compte que j'ajoutais du bois à ce feu brûlant alors que je pensais contribuer à l'éteindre !

C'est alors que j'ai rencontré Philippe Silberzahn, grâce à qui tout ce que j'avais constaté jusque-là sans savoir l'exprimer a enfin pris sens par le biais d'une clé de compréhension et d'action que nous estimons essentielle, *le modèle mental*, concept qui, pour nous, transcende l'apport des disciplines classiques. Je suis allée voir, au siège d'AXA, un dirigeant partageant les mêmes références que moi, à qui j'ai annoncé que j'avais peut-être une piste inédite pour traiter le problème auquel je faisais face, mais qu'il me fallait une caution pour la suivre. Il m'a aussitôt libéré un champ d'action afin que nous puissions mettre en œuvre ce projet qui lui paraissait effectivement intéressant. Philippe Silberzahn et moi-même avons donc créé un programme pour dirigeants, désormais devenu obligatoire pour les membres du "top 300" du groupe AXA. Nous l'animons conjointement et en sommes à la quatorzième session. C'est sur la base de cette aventure que nous avons écrit notre ouvrage.

Philippe SILBERZAHN : Le programme développé chez Axa a été un véritable incubateur. Officiellement, son but initial était de rendre AXA plus entrepreneuriale. Si, depuis le début, la notion de transformation était sous-jacente, elle n'a émergé que progressivement, en fonction de l'évolution du Groupe. Il en a été de même pour la notion de modèle mental, qui n'a été réellement exprimée qu'à mi-parcours. Tout cela était très émergent et n'a résulté que de la collaboration entre nos deux personnalités très différentes, venant d'univers et de formations radicalement distincts. Personnellement, j'étais entrepreneur, catégorie que Béatrice déteste ! Mon modèle mental personnel postulait qu'il n'y avait aucun espoir de faire évoluer les grandes organisations, figées et vouées à être remplacées par des start-up, alors qu'à contrario, elles étaient le champ d'action de prédilection de Béatrice ! Nous sommes donc tous les deux progressivement passés de « *C'est évident !* » péremptores à des « *C'est un peu plus compliqué que ça...* » beaucoup plus conciliants.

Béatrice ROUSSET : La métaphore du feu évoque bien la situation que vivent aujourd'hui toutes les organisations. Ce feu, venu de l'extérieur, ce sont toutes les ruptures et les changements profonds de leur environnement qu'elles vivent intensément et qui les contraignent à d'importantes évolutions internes. Or, elles subissent aussi les effets d'un feu en leur sein, ce qu'illustre l'explosion des burn-out. Toutes les études montrent, en effet, que seuls 9 % des personnes, en France, sont heureuses d'aller au travail, certains parmi les 91 % restants étant même considérés comme "activement désengagés", délicat euphémisme évoquant le coulage, voire des formes de sabotage. Le malaise est donc profond et indiscutable. Le problème est qu'aujourd'hui, dans les entreprises, on est confronté soit au déni ou au fatalisme, soit au cynisme, ce qui est tragique.

Philippe SILBERZAHN : Les organisations sont conscientes de ces difficultés et certaines dépensent une énergie colossale en programmes de transformation ou de "psychologisation". Elles oscillent alors entre un pôle que l'on qualifiera de collectif, avec des réorganisations à répétition, des centralisations et des décentralisations, etc., et un pôle plus centré sur les individus, à coups d'*escape games*, de *learning expeditions* et autres techniques à la mode. Néanmoins, toutes ces injonctions à être davantage leader, créatif ou entrepreneur stigmatisent in fine les individus plus qu'elles n'interrogent les raisons pour lesquelles, bizarrement, ils ne sont pas motivés ou ne le sont plus.

Ce feu interne génère également un phénomène désormais familier : l'attrait pour l'entrepreneuriat. Les gens meurent à petit feu à l'intérieur des grandes organisations et ne trouvent plus de sens à ce qu'ils y font,

manipulant des *slides* et des feuilles Excel à longueur de journée. Alors, afin de renouer le contact avec la réalité, ils s'imaginent devenir entrepreneurs indépendants ou créateurs de start-up. Nous connaissons ainsi tous des histoires de cadres supérieurs choisissant de devenir boulangers! Or, considérer que chacun porte en soi la capacité de devenir entrepreneur ou en ait la volonté profonde est évidemment une illusion. Mon cheminement personnel m'a donc amené à penser qu'il n'était bon pour personne que ces grandes organisations se délitent, leurs membres souhaitant avant tout pouvoir exister en leur sein et redonner du sens à leur travail. Cela concerne également ceux d'entre eux qui exercent des responsabilités à haut niveau et affichent tous les signes du pouvoir, en ayant toutefois le sentiment de ne plus rien maîtriser.

Le rôle des modèles mentaux

Pour illustrer le fonctionnement des modèles mentaux, nous soumettons à nos auditoires une simple question d'économie : « *Pensez-vous qu'au cours des vingt dernières années, la proportion de la population mondiale vivant sous le seuil d'extrême pauvreté, soit moins de 2 dollars par jour : a) a presque doublé, b) est restée environ la même, c) a diminué de moitié?* » Il est très intéressant de voir que les réponses ne sont jamais unanimes. Généralement, elles se répartissent par tiers, mon expérience m'amenant à penser que plus l'audience est jeune, plus la réponse a) est dominante, tant elle paraît, pour eux, relever de l'évidence. Il est également instructif de comprendre ce qui a déterminé le choix de personnes qui n'avaient a priori pas connaissance de la réponse. Le fait de vouloir répondre, tout en sachant parfaitement que l'on n'a pas la solution, est lié à notre modèle mental : quand quelqu'un nous pose une question, on doit y répondre, que ce soit par politesse, par respect de l'autorité, etc.

Nos modèles mentaux sont fondés sur nos croyances et ils déterminent la façon dont nous voyons le monde. Si je suis persuadé que les choses vont mal, je serai naturellement enclin à choisir la première réponse. En revanche, si je pense que les choses s'améliorent et que je veux combattre le pessimisme ambiant, je choisirai la troisième option – qui correspond d'ailleurs à ce qu'observent en réalité les économistes. Les modèles mentaux sont actifs en permanence et ils le sont tout autant pour des choses sophistiquées, telles cette question technique, que pour des comportements beaucoup plus quotidiens.

Béatrice ROUSSET : On ne voit que ce que l'on s'attend à voir. Ce n'est pas la chose qui compte, mais le jugement que l'on porte sur elle. Si vous êtes persuadé que les choses vont de mal en pis, quels que soient les chiffres que l'on vous opposera, vous n'y croirez pas! Les modèles mentaux, extrêmement puissants, se situent donc en amont de la connaissance et si l'on ne les prend pas en compte, c'est tout un pan de compréhension qui nous échappe.

Philippe SILBERZAHN : Pour définir un modèle mental, le plus simple est de dire que chacun se représente le monde, à plusieurs niveaux, sur la base de l'ensemble des croyances et des valeurs qu'il aura développées au cours de sa vie. Ce qui est notable, c'est le lien constitutif entre construction identitaire et modèle mental. Ce que je vois dépend de ce que je suis. C'est là une notion présente depuis fort longtemps dans quantité de domaines, en particulier en psychologie¹, mais qui n'a été malheureusement que fort peu mobilisée dans le domaine du management.

Béatrice ROUSSET : À partir de ce qu'il perçoit, l'être humain n'a qu'une obsession, celle de créer du sens. En des temps reculés, il était vital de rapidement déterminer si une forme perçue était ou non hostile, si c'était une proie ou un prédateur, les conséquences d'une erreur pouvant alors être tragiques.

Philippe SILBERZAHN : Le réflexe de donner immédiatement et systématiquement un sens à ce que l'on voit est très profond, il est cumulatif au fil de toutes nos expériences et dépend donc largement du contexte dans lequel nous évoluons. Notre cerveau dépense, en permanence, une énergie considérable dans la modification et la mise à jour de nos modèles mentaux, tant, par exemple, pour nous permettre de savoir comment sortir de cette salle où nous sommes réunis que pour comprendre les enjeux de cette rencontre.

1. En psychologie, l'usage des tests projectifs, tels le test de Rorschach, repose sur ce mécanisme.