

Michel Fiol – Catherine Tanneau
Paul Delahaie – Annabel-Mauve Bonnefous



L'INTELLIGENCE SITUATIONNELLE

50 situations de management décryptées
67 fiches "Concepts"

EYROLLES

Un ouvrage concret pour aider tous les managers à trouver des réponses pertinentes aux situations difficiles de management qu'ils peuvent rencontrer.

Dans le monde professionnel, qui n'a jamais fait face à une situation de management apparemment problématique, voire sans recours ? Riches de leurs recherches et travaux, les auteurs vous donnent les clés du développement de l'intelligence situationnelle à travers l'analyse de 50 situations de management (motiver une équipe, réorganiser une structure, faire confiance, etc.) en lien avec 67 fiches apportant différents éclairages théoriques pour mieux les comprendre.

- 50 fiches « Situations » détaillées et outillées : récit, analyse, éclairage conceptuel, avis de l'expert...
- 67 fiches « Concepts » pour découvrir et comprendre Les concepts clés du management

117 fiches →

Des exemples concrets →

Une structure efficace pour comprendre tous les points de vue →

Sublime 27

Je dois remobiliser mon équipe après une réorganisation

Résumé
Marie-Claire dirige une équipe de juristes. À la suite d'une réorganisation, ses derniers changent de statut et de mission avec moins d'autonomie. L'équipe n'accepte pas les nouvelles contraintes. Marie-Claire ne sait pas comment faire pour les remobiliser...

Récit
« Je suis à la tête de la direction juridique France de mon entreprise... auparavant j'avais en tête fonctionnel au sein d'équipes de juristes réparties au siège et en région. La réorganisation des fonctions support a commencé il y a un an pour ma fonction : tout est centralisé au siège et toutes les équipes juridiques dépendent de moi hiérarchiquement même si les gens restent basés dans leur région. Ce sera bientôt pareil pour la DNV et les autres. Les directeurs d'équipes régionales vont travailler de proche en proche de leurs équipes support et les équipes juridiques ne plaignent de leur perte d'autonomie. Pourtant je les ai rassurés en leur disant que ce ne changera rien pour eux... et le gros, c'est que j'y croyais. D'ailleurs je n'ai pas changé grand chose au début. »

Les acteurs et leurs enjeux

Acteurs	Enjeu
Marie-Claire , directrice juridique	En passant de manager fonctionnel à manager hiérarchique, elle gère entre la même fonction et les mêmes équipes, mais elle doit continuer sa légitimité managériale et assurer son rôle, notamment au vu de profils comme Michel. Elle a la mission d'aplanir un changement de la fonction et de la manière de travailler. Elle ne doit de créer des situations qui font venir pour ses équipes afin de les aider à accepter une perte d'autonomie et à trouver à leur une autre réalisation professionnelle dans un système plus centralisé. En fait, elle doit conduire une vraie « révolution culturelle » et réussir pas faire perdre l'empire de la tâche.

Prise de recul
Le changement de mode de gouvernement des fonctions support déplace le centre de décision du local (les régions) vers le global (le siège), c'est une dimension systématiquement en tension dans toutes les organisations avec la contradiction associée : contrôle/délegation. Le défi est de concilier les exigences de centralisation (plus de contrôle) tout en gardant suffisamment d'autonomie et d'initiative en région. Dans le cas d'une population de juristes se pose aussi la légitimité de « généraliste » par rapport à l'expert avec le défi pour le manager d'être reconnu pour ses qualités de manager et non plus d'expert primus inter pares.

Marie-Claire doit mener un changement culturel de sa structure et de son rôle. La première problématique est celle la structure actuelle conditionnée par l'ancien équilibre de règles et de priorités, c'est ce qui génère en partie les comportements des différents acteurs. Marie-Claire doit aussi apprendre à diriger – assés son autorité en créant une situation qui fait sens pour ses équipes... – et à manager en adaptant son style de management selon les situations, les compétences et l'autonomie des collaborateurs.

Conseils du facilitateur

- ✓ Comprenez bien l'impact d'un changement de mode de management : fonctionnel ou hiérarchique, c'est très différent.
- ✓ Apprenez à « lâcher » votre expertise pour vous légitimer en tant que dirigeant.
- ✓ Ne sous-estimez pas la difficulté de renoncer à l'autonomie.
- ✓ Sachez reconnaître que dans tout changement il y a des pertes, donc des deuil, pour certaines populations.

Concepts

- Concept 15 : Le management transversal
- Thème 2 : Les contradictions inhérentes au management
- Concept 18 : Les comportements déviants
- Concept 57 : Le changement organisationnel selon Kotter
- Concept 66 : La résistance au changement

← Des conseils à suivre

← Des renvois aux concepts clés du management

MICHEL FIOL est professeur émérite à HEC Paris et actuellement responsable de programmes de développement de cadres dirigeants à HEC Exed.

CATHERINE TANNEAU est professeur affilié à HEC, Leadership Course Leader, associée de Variations, Master Coach international (MCC) et administratrice de sociétés.

PAUL DELAHAIE est président de Variations, conseil en management et coach de cadres et dirigeants. Il est également enseignant à l'Executive MBA et à l'Executive Education d'HEC depuis 10 ans.

ANNABEL-MAUVE BONNEFOUS est responsable du département « People & Organizations » et professeur associé en management, leadership et intelligence politique à NEOMA Business School.

L' intelligence situationnelle

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

Michel Fiol (ingénieur, IEP Paris et docteur d'État en sciences de gestion) est professeur émérite à HEC Paris et actuellement responsable de programmes de développement de cadres dirigeants à HEC Exed.

Catherine Tanneau (HEC) est professeur affiliée à HEC, Leadership Course Leader, associée de Variations, Master Coach International (MCC) et administratrice de sociétés.

Paul Delahaie (maîtrise de philosophie, 3^e cycle en communication et MBA HEC) est président de Variations, conseiller en management et coach de cadres et dirigeants. Il est également enseignant à l'Executive MBA et à l'Executive d'HEC depuis 10 ans.

Annabel-Mauve Bonnefous (docteur en sciences de gestion) est responsable du département « People & Organizations » et professeur associé en management, leadership et intelligence politique à NEOMA Business School.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2017
ISBN : 978-2-212-56523-2

Michel Fiol, Catherine Tanneau, Paul Delahaie,
Annabel-Mauve Bonnefous

L' intelligence situationnelle

50 situations de management décryptées

67 fiches « Concepts »

EYROLLES

The logo for EYROLLES features the brand name in a bold, black, sans-serif font. Below the text is a thin horizontal line with a small red circle centered underneath it.

Sommaire

Prologue.....	1
Introduction.....	5
Partie 1. Situations	
Chapitre 1. Relations avec un supérieur.....	29
Situation 1. Notre supérieur nous empêche de grandir.....	31
Situation 2. J'ai dit à mon supérieur ce qu'il n'est pas capable d'entendre.....	35
Situation 3. Je perds confiance en mon supérieur.....	40
Situation 4. Notre ancien P-DG savait où il allait, le nouveau non.....	45
Situation 5. Je suis une battante et cela gêne mon supérieur.....	50
Situation 6. Mon manager ne connaît pas le métier !.....	54
Situation 7. Mon patron ne donne aucune directive.....	58
Situation 8. Mes deux chefs sont en conflit sur le projet.....	63
Situation 9. Il y a un « pistonné » dans mon équipe.....	68
Situation 10. Je remets en question la politique de mon prédécesseur.....	72
Chapitre 2. Relations avec un collaborateur.....	77
Situation 11. Je reproduis le comportement de mon supérieur à mon égard.....	79
Situation 12. Une collaboratrice plombe l'ambiance de l'équipe.....	84
Situation 13. Je le trouve très sympathique, mais.....	89
Situation 14. Je me suis fait manipuler par l'un de mes collaborateurs.....	93
Situation 15. Mon collaborateur ne supporte pas mon départ.....	98
Situation 16. Les problèmes personnels de ma collaboratrice perturbent tout le service... ..	102
Situation 17. Puis-je faire confiance à un collaborateur qui voulait mon poste ?.....	107
Situation 18. Un de mes collaborateurs est le souffre-douleur du service.....	111
Situation 19. Je n'ai pas les moyens de motiver l'un de mes collaborateurs.....	115
Situation 20. Je croyais mes collaboratrices heureuses de travailler avec moi.....	120
Situation 21. Mon collaborateur est trop différent de moi.....	125
Situation 22. Mon collaborateur est incapable de prendre une décision.....	130
Chapitre 3. Relations avec une équipe.....	135
Situation 23. Je dois intégrer une nouvelle équipe qui est un vrai « village gaulois ».....	137
Situation 24. Si je promeus cette collaboratrice, j'aurai mon équipe à dos.....	142
Situation 25. Mes collaborateurs ont vu que j'allais me « planter » et ne m'ont rien dit..	145
Situation 26. Je manage une équipe de geeks.....	150
Situation 27. Je dois remobiliser mon équipe après une réorganisation.....	155
Situation 28. Un de mes collaborateurs est aussi un ami, mais il perturbe l'équipe.....	160

Chapitre 4. Relations avec des pairs/collègues	165
Situation 29. Nous sommes les vilains petits canards !	167
Situation 30. Je suis jalousee par mes collègues	172
Situation 31. Notre groupe projet a explosé.....	177
Situation 32. Je dois travailler en transversal et c'est inconfortable.....	182
Situation 33. Je ne supporte plus ma collègue de travail	187
Situation 34. Je devrais être le supérieur de ma collègue	192
Chapitre 5. Relations avec l'organisation	199
Situation 35. Les résultats financiers sont excellents mais le climat social est déplorable ...	201
Situation 36. Je souhaite centraliser certaines décisions	206
Situation 37. La performance de notre direction est mauvaise alors que nous avons, individuellement, de bons résultats	211
Situation 38. Mon comité de direction est en conflit et je me retrouve entre deux feux....	216
Situation 39. J'ai découvert des fraudes au sein de mon entreprise	221
Situation 40. Je dois réorganiser en préservant la paix sociale	225
Situation 41. Mon collègue veut s'approprier mon département.....	230
Chapitre 6. Relations avec soi-même	235
Situation 42. Mon prédécesseur ne veut pas abandonner son poste.....	237
Situation 43. Je suis contesté par certains de mes collaborateurs.....	243
Situation 44. Mes relations avec un délégué syndical sont exécrables	248
Situation 45. Je suis partagé entre ma loyauté à l'entreprise et mon évolution de carrière	252
Situation 46. Mon supérieur s'attribue la paternité de mes projets.....	257
Situation 47. Je pourrais devenir violent si ça continue... ..	262
Situation 48. On ne veut pas me laisser changer de poste.....	266
Situation 49. Mon patron me pousse à me séparer d'un de mes collaborateurs	271
Situation 50. Un de mes chefs de projet se prend pour un hiérarchique	276

Partie 2. Concepts

Thème 1. Le leadership et le management	283
Concept 1. Différences entre leadership et management	285
Concept 2. Le courant psychologique en leadership	288
Concept 3. Des approches du leadership.....	291
Concept 4. Le management rationnel et le management intuitif selon Mintzberg	295
Concept 5. Les styles de leadership selon Likert.....	299
Concept 6. Les styles de leadership selon Larçon et Reitter.....	301
Concept 7. Les styles de leadership selon Goleman	303
Concept 8. Les mythes du leadership	307
Concept 9. L'autocratie bienveillante (ou le paternalisme moderne).....	310

Concept 10. Le management transactionnel et le management transformationnel	312
Concept 11. Le leadership situationnel.....	315
Concept 12. Le management impersonnel.....	319
Concept 13. Le management de conquête et le management de finesse.....	321
Concept 14. Manager son supérieur	324
Concept 15. Le management transversal.....	327
Thème 2. Les contradictions inhérentes au management.....	331
Concept 16. Définition de la contradiction.....	333
Concept 17. Exemples de contradictions	338
Concept 18. Situations contraires et situations contradictoires	342
Concept 19. Situations paradoxales et situations contradictoires	344
Concept 20. La double contrainte	346
Concept 21. Le questionnaire Fidelio®	348
Thème 3. Le pouvoir ou l'entreprise comme espace de jeux politiques.....	351
Concept 22. Le pouvoir selon Dahl et Crozier	353
Concept 23. Le sens politique.....	357
Concept 24. Coalitions et systèmes de pouvoir selon Mintzberg	361
Concept 25. L'autorité selon Barnard	365
Concept 26. La légitimité du dirigeant.....	368
Concept 27. Les pathologies du leadership et des organisations.....	371
Concept 28. Les jeux politiques.....	374
Thème 4. La gestion des conflits.....	377
Concept 29. La gestion des conflits selon Girard.....	379
Concept 30. Le conflit constructif selon Follett	382
Concept 31. Logique de conflit d'opinions et logique de confrontation de points de vue	385
Concept 32. La négociation selon l'école de Harvard	387
Thème 5. Le sens en management.....	391
Concept 33. Définition du sens.....	393
Concept 34. La direction par le sens	396
Concept 35. Le double rôle du manager	398
Thème 6. Les théories de la motivation.....	401
Concept 36. Les processus de motivation	403
Concept 37. Les facteurs de motivation.....	405
Concept 38. Les facteurs de motivation selon Herzberg.....	409
Concept 39. La reconnaissance selon Dugas et Brun	412
Thème 7. La confiance	415
Concept 40. Définition de la confiance	417
Concept 41. Éclairages théoriques sur la confiance.....	420

Concept 42. Confiance, méfiance et défiance.....	424
Concept 43. Avoir confiance et être en confiance.....	426
Concept 44. Perte de confiance et regain de confiance.....	429
Concept 45. Les conditions de la confiance	432
Concept 46. Le contrat psychologique	437
Thème 8. Les organisations	439
Concept 47. Les structures organisationnelles	441
Concept 48. Les cultures d'organisation	445
Concept 49. Jugement de fait et jugement de valeur	448
Concept 50. La performance.....	450
Concept 51. La direction par objectifs	452
Concept 52. Élaboration d'un projet collectif.....	455
Concept 53. La convergence des buts	457
Concept 54. La dynamique des groupes et le cycle de vie des équipes	460
Concept 55. La pseudo-participation.....	464
Concept 56. L'anomie (comportements déviants).....	466
Concept 57. Le changement organisationnel selon Kotter	469
Concept 58. Éthique, déontologie et morale	472
Thème 9. Représentations et émotions.....	475
Concept 59. L'intelligence émotionnelle selon Goleman.....	477
Concept 60. L'ego et la fonction	481
Concept 61. Mécanismes de stress et de résilience	485
Concept 62. L'épuisement professionnel ou <i>burn-out</i>	489
Concept 63. La dissonance cognitive.....	493
Concept 64. Les réflexes mentaux.....	495
Concept 65. Le syndrome <i>set-up-to-fail</i>	500
Concept 66. La résistance au changement	503
Concept 67. Égalité de considération et équité de reconnaissance	506
Index.....	509

Prologue

Cet ouvrage vise le développement de l'intelligence situationnelle des lecteurs à travers la description de 50 situations managériales¹, complétées par des fiches apportant différents éclairages conceptuels pour mieux les comprendre. Il aidera les managers à trouver des réponses pertinentes aux situations difficiles de management qu'ils rencontrent.

Qu'entendons-nous par « situation difficile de management » ? Il s'agit d'une situation managériale vécue par un manager en relation avec un ou plusieurs partenaires de travail, qui implique un changement organisationnel déstabilisateur, conduit à une incompréhension des événements, provoque une perte de confiance en soi ou en les autres, génère des luttes de pouvoir et/ou débouche sur un conflit perturbant. Une situation difficile² de management ne peut pas être négligée, en raison du malaise naissant ou confirmé qu'elle engendre. Elle exige donc que le manager prenne une décision.

Pour aider les managers à faire face à ces situations complexes, un dispositif de formation-action³ a été conçu à HEC Executive Education, connu tout d'abord sous le nom de démarche Solfi⁴, puis sous celui de démarche Fidelio⁵. Ce dispositif est utilisé dans des programmes de transformation organisationnelle ou de développement managérial, rassemblant des managers appartenant à une même entreprise ou venant d'entreprises différentes.

La démarche comprend successivement :

- ✓ l'application d'un questionnaire Fidelio[®] de type 360° sur les principes de management du manager et de ses principaux partenaires de travail ;

1 Chaque fois que le terme « situation » est utilisé dans cet ouvrage, il fait référence à une situation de management, ou situation managériale, c'est-à-dire une situation qui traite de relations entre partenaires de travail ; elle n'est donc pas de nature essentiellement technique ou économique.

2 On serait tenté d'utiliser l'expression « situation complexe de management » pour mettre en exergue le concept de complexité. Mais toutes les situations de management sont complexes dans la mesure où elles impliquent au moins deux protagonistes.

3 Nous entendons par « formation-action » tout dispositif reposant sur les trois relations d'apprentissage dialectiques suivantes : apprentissage concret (à partir de la pratique) et apprentissage abstrait (à partir de la théorie) ; apprentissage autonome (par soi-même) et apprentissage dirigé (par un formateur) ; apprentissage individuel (seul) et apprentissage collectif (en groupe). Voir Boisot M. et Fiol M., *Chinese boxes and learning cubes. Action learning in a cross-cultural context, The Journal of Management Development*, Special issues about action learning, 1987, vol. 6, n° 2.

4 De Geuser F. et Fiol M., « Faire face à des situations complexes : la blessure narcissique des managers », in Moingeon B. (éd.), *Peut-on former les dirigeants ? L'apport de la recherche*. Paris, L'Harmattan, 2003, pp. 99-125. De Geuser F. et Fiol M., « La déformation continue des managers », in HEC Paris (éd.), *L'Art du management 3*, Les Échos/Dunod, 2005, pp. 262-269.

5 Fiol M., Adjognon A.-M., Delahaie P. et Tanneau C., « La démarche Fidelio[®] », *Cahier de recherche*, HEC Paris et SSRN, juillet 2015.

- ✓ deux séances plénières de cours de deux heures chacune, permettant l'une de présenter la démarche dans son ensemble, l'autre de partager et analyser les résultats collectifs du questionnaire ;
- ✓ le déroulement d'ateliers Fidelio® au cours desquels sont analysées des situations managériales actuelles difficiles, présentées par des managers ;
- ✓ l'analyse des résultats individuels du questionnaire avec chaque manager en face à face, ou éventuellement par téléphone, après les ateliers, en faisant le lien avec la situation exposée lors de l'atelier ;
- ✓ un rapport écrit élaboré par chaque manager, faisant un bilan individuel des impacts de la démarche Fidelio® sur sa situation managériale et sur son mode de management ;
- ✓ une séance de deux heures pendant laquelle les managers de chaque atelier échangent leurs rapports écrits entre eux et avec le facilitateur, et font un dernier bilan collectif sur l'ensemble du processus.

Les ateliers, qui constituent l'ossature principale de la démarche Fidelio®, regroupent chacun un facilitateur et quatre managers. Au cours d'un atelier, chaque manager – appelé alors « exposant » – présente, à tour de rôle, une situation actuelle de management qui le perturbe et le met mal à l'aise. Toute situation est étudiée en appliquant la méthodologie pédagogique Fidelio®, sur une durée d'un minimum de deux heures⁶.

La démarche Fidelio® a été expérimentée avec succès auprès de quelque 7 000 managers et dirigeants depuis sa création. Elle a montré sa grande efficacité en termes d'amélioration de leur intelligence situationnelle, dans différents types d'entreprises, en différentes langues et sur plusieurs continents. Les rapports-bilans rédigés par les managers ayant bénéficié de cette démarche, deux ou trois mois, voire une année après la fin des ateliers, en sont des témoignages consistants et gratifiants.

C'est la raison pour laquelle notre équipe de recherche a souhaité vous faire partager cette expérience à travers 50 situations de management (Partie 1), en en restituant autant que possible les tenants et les aboutissants, même si la richesse humaine et conceptuelle de chaque situation peut difficilement se résumer en quelques paragraphes.

La rédaction des situations présentées nous a demandé de relever trois défis majeurs :

- ✓ dans l'exercice de la démarche Fidelio®, nous demandons aux participants de garder la confidentialité de ce qui est dit au sein de leur atelier. En tant que facilitateurs, nous sommes nous aussi obligés de respecter cette règle. Mais comment présenter un ensemble de situations managériales sans révéler des informations

⁶ Il est fréquent qu'une session dure plus de deux heures, eu égard à son degré de complexité. Certaines peuvent aller jusqu'à trois heures, voire quatre.

devant rester secrètes ? Nous avons pris le parti de ne nous intéresser qu'à des situations types, en éliminant celles qui pourraient être facilement reconnaissables de par leur singularité. Puis, nous avons organisé la trame de chacune de celles ayant été sélectionnées autour d'un cas réel et gommé tous les détails permettant d'identifier l'entreprise ou le manager. La lecture croisée des situations a aidé à ne retenir que des situations managériales classiques rendues anonymes, sans rien perdre de leur force émotionnelle et suggestive ;

- ✓ nous aurions pu étudier dans les moindres détails un petit nombre de situations comme nous le faisons dans un atelier réel. Cette option aurait permis de mettre en lumière toute la difficulté que représente l'analyse d'une situation managériale et d'explorer à fond le cheminement inévitablement sinueux d'une réflexion. Nous avons préféré multiplier le nombre de situations analysées en nous concentrant sur leurs aspects les plus riches en termes d'apprentissage. Cela offre au lecteur un éventail de situations plus large et donc plus de possibilités d'y repérer des situations semblables à celles qu'il vit dans son univers professionnel, tout en en restituant au mieux la densité, les enseignements et les impacts ;
- ✓ le récit et l'analyse de chaque situation ont été simplifiés tout en en gardant l'esprit. Nous avons retenu l'essence des étapes principales de la démarche Fidelio®, à savoir : a) le récit du narrateur ; b) l'analyse à travers l'étude des faits, des acteurs et de leurs enjeux respectifs ; c) une prise de recul résumant la richesse des réflexions et des échanges ; et d) les réponses possibles. Nous avons complété la présentation de chaque situation par un résumé introductif, ce qu'il est advenu trois mois après, des conseils au lecteur et un renvoi aux fiches concepts mobilisées par le facilitateur.

En tant que lecteur, vous découvrirez probablement des situations semblables à celles que vous avez vécues ou vivez actuellement, vous reconnaîtrez des comportements similaires à ceux que vous observez autour de vous, et peut-être même vous identifieriez-vous à certains des protagonistes. C'est notre but ! Bien qu'ayant modifié les noms et les contextes, nous avons gardé l'essence des différents cas qui nous ont été présentés et avons choisi des typologies de situations récurrentes, en fonction des acteurs concernés.

- ✓ Chapitre 1 – Relations avec un supérieur
- ✓ Chapitre 2 – Relations avec un collaborateur
- ✓ Chapitre 3 – Relations avec une équipe
- ✓ Chapitre 4 – Relations avec des pairs/collègues
- ✓ Chapitre 5 – Relations avec l'organisation
- ✓ Chapitre 6 – Relations avec soi-même

Chaque situation managériale est associée à des fiches concepts (Partie 2) qui vous permettront d'aller plus loin dans votre réflexion, comme cela se passe habituellement lors des ateliers Fidelio®. Ces fiches vous éclaireront sur les concepts et les théories du management utiles pour décoder et comprendre les situations de management étudiées.

- ✓ Thème 1 – Le leadership et le management
- ✓ Thème 2 – Les contradictions inhérentes au management
- ✓ Thème 3 – Le pouvoir, ou l'entreprise comme espace de jeux politiques
- ✓ Thème 4 – La gestion des conflits
- ✓ Thème 5 – Le sens en management
- ✓ Thème 6 – Les théories de la motivation
- ✓ Thème 7 – La confiance
- ✓ Thème 8 – Les organisations
- ✓ Thème 9 – Représentations et émotions

Ce travail est la résultante d'un long cheminement collectif, enrichi de multiples expérimentations successives, de nombreux échanges sur l'apprentissage des managers et la formation-action, de confrontations conceptuelles périodiques productives et enrichissantes pour la compréhension du management et d'une connivence permanente fondée sur l'amitié et le respect mutuel.

Notre souhait commun est de vous accompagner, grâce à cet ouvrage, dans le renforcement de votre intelligence situationnelle.

Introduction

Renforcer son intelligence situationnelle avec la démarche Fidelio®

La démarche Fidelio® dans son ensemble, et plus spécifiquement les ateliers éponymes que nous avons brièvement décrits dans le prologue, ont constitué pour nous un terrain de recherche particulièrement dense d'enseignements sur les attitudes et les comportements des managers face à des situations difficiles, ainsi que sur les situations elles-mêmes. L'ensemble des ateliers représente un peu plus de 17 000 heures d'écoute au cours desquelles les participants ont présenté des témoignages forts et fait part de confidences d'une grande sensibilité. Le grand nombre de participants, le statut professionnel élevé des managers impliqués, la diversité et la qualité des situations présentées, l'échelle des dix-huit années sur lesquelles s'est déroulé ce dispositif pédagogique et le contenu des rapports-bilans rédigés par les participants quelques mois après chaque atelier ont contribué à enrichir le contenu de ce travail et à en élargir le spectre d'analyse.

Nous souhaitons dans cette introduction partager avec vous les constats sur la pratique du management qui nous ont conduits à mettre en place et à peaufiner la démarche Fidelio® et à en tirer, au fil du temps, de plus en plus d'enseignements. Puis, nous présenterons successivement les fondements de cette démarche et le déroulé habituel d'un atelier. Nous terminerons par une illustration de la démarche appliquée à une situation managériale spécifique vécue à travers le prisme d'un manager, en suivant pas à pas les étapes de l'atelier correspondant et en en décodant les temps forts.

Notre constat : la déformation continue des managers

Depuis de nombreuses années, nous faisons un constat récurrent lors de nos ateliers : une immense majorité des managers ne comprennent pas les situations managériales auxquelles ils sont confrontés... Non par manque de formation, de capacité d'analyse ou de lucidité, mais à cause de l'appauvrissement de leur intelligence situationnelle tout au long de leur parcours professionnel. Ayant à agir et à décider rapidement, chaque manager s'est forgé des « lunettes » – des filtres déformants – avec lesquelles il a appris à construire son monde et à se représenter toute situation managériale qu'il affronte dans sa vie professionnelle. L'optique de ces lunettes est constituée d'un certain nombre de réflexes mentaux (*voir* Concept 64) dont il n'est pas conscient et qui le conduisent à simplifier la situation, au point de la rendre parfois caricaturale. Cette simplification lui donne l'impression que la situation est plus facilement gérable et le conduit plus rapidement à l'action. Néanmoins, le manager a affaire à une situation déformée qu'il assimile à la situation réelle.

Les réflexes mentaux du manager⁷

Nous avons répertorié, jusqu'ici, neuf réflexes mentaux comme étant les plus fréquents. Ils sont présentés ci-dessous dans un ordre de fréquence décroissant.

Une vision étroite de la situation

Le premier de ces réflexes, présent chez tous les managers, est de restreindre inconsciemment son champ de vision et de focaliser son attention sur une partie de la situation. Il correspond à la propension de tout manager à ne s'intéresser qu'à ce que lui permettent de voir les lunettes simplificatrices qu'il s'est forgées tout au long de sa vie. Ces lunettes opèrent comme un filtre mental qui permet au manager de construire son monde à sa guise et d'en réduire la complexité pour agir rapidement (voir Figure 1⁸).

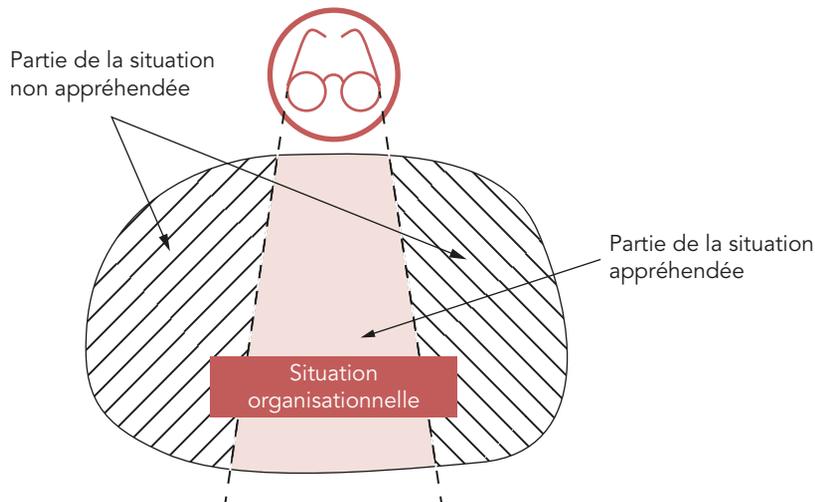


Figure 1 : Confronté à une situation de management, chaque manager chausse les lunettes avec lesquelles il a appris à voir son monde.

Les sociologues de l'organisation reprochent, à juste titre, aux managers de simplifier à l'excès les situations de management, au risque de caricaturer la représentation qu'ils s'en font. Ils

⁷ Ces réflexes mentaux ont été plus amplement décrits dans : De Geuser F. et Fiol M. « Faire face à des situations complexes : la blessure narcissique des managers », in Moingeon B. (éd.), *Peut-on former les dirigeants ? L'apport de la recherche*. Paris, L'Harmattan, 2003, pp. 99 -125.

De Geuser F. et Fiol M., « La déformation continue des managers », in HEC Paris (éd.), *L'Art du management 3, Les Échos/Dunod*, 2005, pp. 262-269.

Fiol M., Adjognon A.-M., Delahaie P. et Tanneau C, « La démarche Fidelio[®] », *Cahier de recherche*, HEC Paris et SSRN, juillet 2015.

⁸ Dans cette figure, la situation de management a été clairement délimitée à des fins pédagogiques. Dans la pratique, les situations managériales étudiées n'ont pas de limites préétablies.

perdent alors la notion de complexité propre à toute relation humaine entre deux ou plusieurs acteurs, ce qui les conduit à une vision simpliste des situations managériales. Néanmoins, comme le management est une science de l'action, le manager a besoin de simplifier pour agir.

Ce qui est dangereux, ce n'est pas que le manager simplifie les situations managériales auxquelles il est confronté, c'est qu'il oublie qu'il les a simplifiées. Toute situation managériale est donc un piège pour le manager : s'il ne simplifie pas, il ne peut pas décider et agir ; s'il simplifie trop, il devient prisonnier d'une situation si schématisée qu'il a toutes les chances de lui apporter des réponses inadéquates.

La « mentalité solution »

Le deuxième réflexe est ce que nous appelons la « mentalité solution ». Il consiste à proposer des solutions à un problème qui n'a pas encore été identifié. Il est fréquent d'entendre dire qu'il faut identifier le problème à travers un diagnostic avant de rechercher des solutions et d'en sélectionner une à l'aide d'un critère de sélection choisi par avance. Hélas, ce n'est pas ce que nous observons lors de nos ateliers ; c'est plutôt l'inverse. En exposant leur situation, les managers proposent souvent une ou plusieurs solutions et souhaitent avoir l'avis des autres membres de l'atelier sur leur pertinence, alors qu'ils n'ont pas encore identifié le problème. On peut même dire que les managers induisent le problème à partir de la solution qu'ils souhaitent apporter. Ce réflexe est également très fréquent ; il contribue lui aussi à une vision étroite de la situation⁹.

Le repli sur les certitudes

Le troisième réflexe mental qui guette tout manager est celui d'un repli sur ses certitudes. Un manager déteste une situation ambiguë et floue, et supporte très mal l'incertitude. Il a donc besoin de certitudes pour se rassurer dans ses propres opinions et, si possible, se rassérer. Ces certitudes composent également ses « lunettes » : elles l'aident à se représenter la situation en s'arc-boutant sur des arguments qu'il ne remet pas en question.

Une défense de son opinion et une faible écoute de celle des autres

Un manager est tellement émotionnellement impliqué dans la situation vécue qu'il a tendance à défendre son opinion et à dédaigner celles des autres, sauf si elles le confortent ou le renforcent dans sa propre opinion. Il est toujours sélectif dans le choix des opinions des autres.

⁹ En management, le concept de « problème » n'a pas beaucoup de sens. Et ce pour plusieurs raisons. Tout d'abord, il y a en général plusieurs problèmes dans une situation qui s'intriquent et rendent illusoire la sélection de l'un d'eux au détriment des autres. Ensuite, même si l'on résout le problème du manager qui expose sa situation, il n'est pas sûr que l'on résolve ceux des autres acteurs impliqués dans la situation. Enfin, en management, il n'y a pas de problèmes et de solutions. Il n'y a que des situations et des réponses.

Des jugements de valeur

Pour justifier sa position, un manager est souvent appelé à porter des jugements de valeur sur les autres acteurs avec lesquels il a un différend. Il renforce ainsi son opinion et déprécie celle des autres. Ces jugements de valeur aident le manager à décrire la situation en sa faveur.

Une paralysie de décision

Il est fréquent que les managers soient soumis à une paralysie de décision : face à la situation difficile qui les concerne, ils ne savent pas quoi faire et n'osent pas opter définitivement pour une réponse au détriment des autres. Ils hésitent, pèsent le pour et le contre de chaque réponse possible et ne se décident pas. Plus ils tergiversent, moins ils sont enclins à sélectionner une option. Bien sûr, ce réflexe mental est inévitablement lié à une situation de double contrainte¹⁰ dans laquelle, quoi qu'il fasse, le manager se considère comme perdant.

Les trois autres réflexes mentaux identifiés apparaissent régulièrement mais sont moins fréquents que les précédents :

- ✓ *la recherche de consensus* désigne la tendance à se rassurer en recherchant un appui auprès d'autres personnes, et en partageant avec elles les mêmes opinions sur la situation ;
- ✓ *le refuge dans le réalisme* consiste à invoquer le concept de réalité pour conférer le statut de vérité à une opinion ;
- ✓ *la fuite dans l'action* consiste à privilégier l'action en remettant la réflexion à plus tard.

En résumé, ces réflexes mentaux réduisent le champ de vision du manager et appauvrissent son intelligence situationnelle. Un manager se forme au management au sein de l'entreprise ; mais en même temps qu'il se forme, il se déforme. Selon nous, l'origine de cette déformation réside dans le développement de ces réflexes mentaux, qui agissent comme des filtres déformants ou des biais cognitifs¹¹ et conduisent le manager à simplifier les situations auxquelles il est confronté, avec le risque de les rendre simplistes.

Pour éviter cette déformation, nous pensons que le manager doit s'entraîner à prendre conscience de ses réflexes mentaux.

¹⁰ On entend par situation de double contrainte une situation dans laquelle le manager est perdant quoi qu'il fasse. Il doit décider et se sent dans l'incapacité de le faire. Ce thème est développé dans la fiche concept 20.

¹¹ Expression utilisée par D. Kahneman dans *Système 1. Système 2. Les deux vitesses de la pensée*, Paris, Flammarion, 2011.

Les enjeux du manager

Les « lunettes » avec lesquelles chaque manager a appris à voir son monde sont également parasitées par les enjeux spécifiques propres à toute situation managériale. Selon ce qu'il a à gagner ou à perdre, le manager les adapte pour satisfaire ses enjeux ou au contraire pour les protéger, voire les défendre. Ces lunettes sont donc non seulement constituées de réflexes mentaux forgés au fil du temps, mais aussi d'enjeux personnels de tous types – politiques, organisationnels, sociaux, économiques, psychologiques, affectifs, etc. – qui varient en importance respective et en intensité selon les situations. Pour se rassurer sur le fait qu'il perçoit bien la situation qu'il affronte, le manager a tendance à demander l'avis de personnes qui portent les mêmes lunettes que lui, ce qui le tranquillise mais ne l'aide pas à mieux appréhender la situation (voir Figure 2).

Mais chaque acteur impliqué dans la situation managériale de l'exposant a ses propres réflexes mentaux et enjeux. Si le manager ne parvient pas à identifier et à comprendre les intérêts de chacun d'eux, il n'a accès qu'à une partie simplifiée de la situation, celle qu'il se représente lui-même. Il laisse de côté les pans entiers de la situation que les autres acteurs voient, mais auxquels lui-même n'est pas momentanément sensible (voir Figure 3).

Il peut alors prendre une décision qui ne répond pas du tout, ou seulement en partie, à la situation réelle¹². Elle peut satisfaire ses propres enjeux, mais il n'est pas certain qu'elle réponde aux enjeux des autres acteurs.

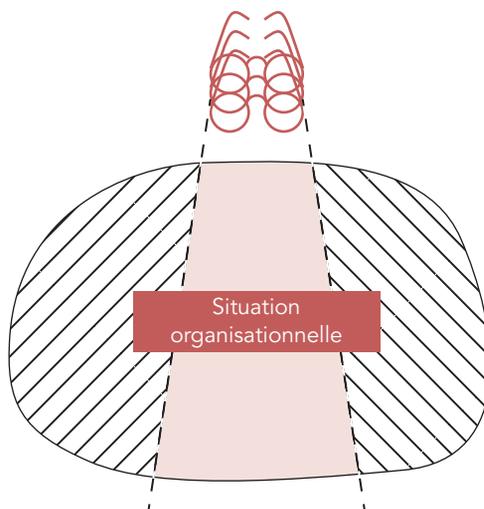


Figure 2 : Pour se rassurer, le manager a tendance à rechercher l'appui d'autres acteurs qui portent des lunettes semblables aux siennes.

¹² On peut admettre que la situation réelle s'apparente au résultat de la conjonction de toutes les représentations que s'en font l'ensemble des acteurs concernés.

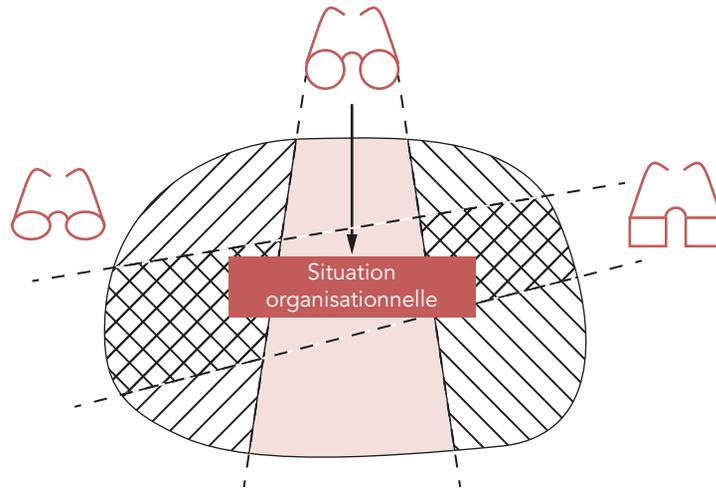


Figure 3 : La compréhension des enjeux d'un autre acteur, ayant des lunettes différentes des siennes, peut aider le manager à découvrir des pans de la situation qu'il ne voit pas par lui-même.

Peut-il demander à chacun des acteurs de manifester ses enjeux ? Non, car aucun des acteurs n'a intérêt à dévoiler les siens. Le manager doit alors chausser lui-même les lunettes des uns et des autres pour y avoir accès. Hélas, comme il est habitué à voir le monde à travers ses propres lunettes, il éprouve beaucoup de difficultés à se mettre à la place des autres pour imaginer comment ils se représentent eux-mêmes la situation, chacun à sa façon avec ses propres réflexes mentaux et enjeux. Pour obtenir une meilleure représentation de la situation qu'il affronte et qui le met en tension, le manager doit apprendre à chausser une à une les lunettes des autres acteurs. Ce qui revient à dire qu'il doit se donner les moyens d'exercer au mieux son intelligence situationnelle.

L'intelligence situationnelle

Selon nous, l'intelligence situationnelle repose sur l'intelligence des situations, l'intelligence des autres et l'intelligence de soi.

- ✓ *L'intelligence des situations* est la capacité à comprendre une situation et à en cerner les tenants et aboutissants les plus significatifs, de façon à éviter de rester enfermé dans ses propres opinions et d'être conduit à apporter des réponses inappropriées.
- ✓ *L'intelligence des autres* permet d'entrer en empathie avec les autres, de se mettre à leur place pour mieux appréhender leurs points de vue, comprendre leurs enjeux et tenter ainsi de sortir de sa propre vision du monde toujours déformante.

- ✓ *L'intelligence de soi* est la capacité à s'accepter tel que l'on est, avec ses forces et ses faiblesses, sa lucidité et ses limites, ses désirs et ses enjeux. Il s'agit également de combiner habilement authenticité et sens politique (voir Concept 17).

Nous pouvons également définir l'intelligence situationnelle comme la capacité d'un manager à repérer les acteurs impliqués dans les situations, à s'efforcer de comprendre leurs enjeux, sans oublier de cerner les siens, et d'identifier, parmi plusieurs, la réponse qui concilie au mieux tous ces enjeux. Il se peut que la réponse apportée ne satisfasse pas conjointement les enjeux de tous les acteurs : il conviendra alors d'en être conscient et de le prendre en compte dans la mise en application de la réponse sélectionnée.

L'intelligence situationnelle est plus large que l'intelligence politique, telle qu'elle est promue par M. Crozier et E. Friedberg¹³ : les enjeux des managers ne sont pas seulement des enjeux de pouvoir, comme le suggèrent ces deux auteurs, mais aussi d'ego, de respectabilité, d'amour-propre, d'accomplissement, d'autoréalisation, de soutien affectif, de reconnaissance, etc.

L'intelligence situationnelle inclut aussi l'intelligence émotionnelle, prônée par D. Goleman¹⁴. Elle s'intéresse, en plus, aux enjeux de pouvoir et à l'intelligence politique que n'invoque pas cet auteur dans la définition qu'il en donne.

Pour renforcer son intelligence situationnelle, le manager doit prendre conscience de sa déformation professionnelle, identifier ses réflexes mentaux, repérer ses enjeux et cerner ceux des autres acteurs. Il ne peut le faire seul.

Les fondements théoriques de la démarche Fidelio[®]

C'est à l'aune de ces constats que nous avons imaginé la démarche Fidelio[®] et les ateliers qui en constituent le principal ingrédient.

Cette démarche, qui a pour but d'aider les managers à renforcer leur intelligence situationnelle, consiste à les inviter à changer de paradigme managérial, à disposer d'une méthode d'analyse structurante et efficace, à lutter contre les effets de la solitude et de l'angoisse, à réduire leur vision déformée des situations managériales et à sortir des situations appréhendées comme des jeux perdant-gagnant.

Changer de paradigme managérial

La démarche Fidelio[®] s'est construite sur la remise en question de ce que nous appellerons l'approche « réaliste » du management. Cette approche constitue, pour nous, le paradigme classique dominant en sciences du management : elle part du principe que la réalité

¹³ Crozier M. et Friedberg E., *L'Acteur et le système*, Paris, Éditions du Seuil, 1987, pp. 35-54.

¹⁴ Goleman D., « Leadership that gets results », *Harvard Business Review*, mars-avril 2000, pp. 78-90. Traduction : *Styles de leader*, Paris, *L'Expansion Management Review*, Éditions d'Organisation, 2002.

est indépendante de l'œil de l'observateur. Dans cette perspective, la capacité d'adaptation et l'efficacité managériale des individus reposent sur leur aptitude à « toujours plus et toujours mieux » connaître la réalité, c'est-à-dire l'environnement, le marché, les concurrents, les clients, les consommateurs, les coûts, etc., en l'analysant de manière factuelle.

La démarche Fidelio® repose, quant à elle, sur une approche plus « constructiviste » du management : elle considère que chaque individu construit lui-même sa réalité et qu'il agit en fonction de cette construction mentale. Cette dernière s'appuie essentiellement sur ses présupposés, ses postulats, ses hypothèses, ses certitudes, ses évidences, ses relations de cause à effet, mais aussi sur ses émotions, ses enjeux de pouvoir, ses angoisses, son ego, et plus globalement ses réflexes mentaux et ses enjeux. L'essentiel est donc moins d'essayer de connaître la réalité, qui est différente pour chacun, que d'être conscient, de comprendre et de décoder son propre mode de construction de la réalité (voir Figure 4).

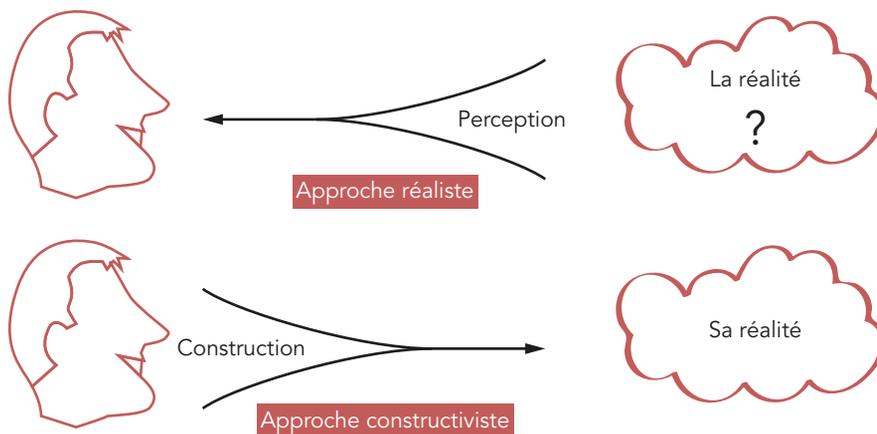


Figure 4 : L'approche réaliste et l'approche constructiviste du management.

Disposer d'une méthode d'analyse structurante et efficace

Nous avons constaté au cours de nos quelque 7 000 analyses de situations que les managers éprouvent des difficultés à mettre en œuvre un mode de raisonnement élémentaire « structurant » pour identifier leur situation et repérer quelques réponses possibles. Ils n'évoquent jamais de méthode pour analyser leur situation et faire émerger des réponses adéquates. Ils pourraient pourtant se référer à celle utilisée dans l'analyse de cas d'école, qui consiste à faire successivement un diagnostic de la situation, identifier le problème, détecter quelques solutions possibles et en sélectionner une en fonction d'un critère établi préalablement. En fait, cette méthode n'a jamais été mentionnée ou proposée lors des ateliers par un des managers présents, ce qui prouve son faible impact sur l'amélioration de la capacité de prise de décision des participants quand ils sont confrontés à des situations difficiles.

On constate également que le diagnostic initial tend à être biaisé dans l'application de la méthode des cas. En effet, quand les managers analysent un cas d'école, écrit par un professeur avec un objectif précis et dans lequel ils ne sont pas du tout impliqués, ils ne suivent pas exactement la méthode telle qu'elle est suggérée : ils ont tendance à élaborer leur diagnostic avec une solution en tête, en oubliant l'étape d'identification du problème ou en l'induisant à partir de cette solution.

Il en va de même avec la technique de l'arbre de décision. Parfois, les managers proposent d'utiliser cet arbre pour illustrer leur situation et font émerger deux possibilités, voire plus. Mais ils ne vont jamais au-delà de la première étape : est-ce le signe que cette technique est peu appropriée pour comprendre les situations managériales difficiles ?

En construisant la démarche Fidelio[®], notre intention de sortir du cadre de ces deux méthodes et d'apporter beaucoup plus de souplesse aux managers a été essentielle : elle invite le manager à échapper à son propre regard et à appréhender les situations à travers celui des autres acteurs impliqués dans la situation.

Lutter contre les effets de la solitude des managers

Nous sommes toujours frappés par la grande solitude des managers au sein des organisations. Il est rare qu'ils trouvent en interne des interlocuteurs auxquels exposer leurs difficultés personnelles face à des situations managériales, qui soient prêts à les écouter. Ils se retrouvent donc seuls face à leur désarroi, leurs inquiétudes et même leurs souffrances.

Angoissés à l'idée de « perdre la face » vis-à-vis de leurs partenaires de travail, ils se sentent dans l'obligation d'apporter une solution à des situations urgentes alors même qu'ils n'en comprennent que quelques éléments. C'est un syndrome que F. De Geuser et M. Fiol¹⁵ ont appelé la « blessure narcissique des managers ».

En effet, dans les organisations, nombreux sont les managers qui ont l'impression que leurs supérieurs les lancent dans la piscine du management alors qu'ils ont suivi, pour la plupart, une carrière technique. S'ils arrivent à nager et survivre de quelque façon que ce soit, c'est qu'ils sont aptes à diriger une équipe et une entité. Sinon, les difficultés qu'ils n'arrivent pas à surmonter montrent qu'ils ne sont pas armés pour être managers.

Par peur d'être mal jugés ou considérés comme incompetents, les managers n'osent pas se confier à un partenaire de travail et à exprimer leurs difficultés. Ils craignent de se dévoiler et de montrer leurs faiblesses, et donc leur vulnérabilité. Ils finissent par croire qu'ils sont les seuls à vivre ces souffrances et ils s'enferment dans leur monde. Ils tournent alors dans leur bocal sans en voir les contours...

¹⁵ De Geuser F. et Fiol M., 2002 et 2005, *op. cit.*

C'est pourquoi beaucoup de managers vivent mal les situations managériales et se replient sur eux-mêmes ; certains tombent dans le mimétisme des comportements de leurs supérieurs hiérarchiques dont ils subissent la pression – et parfois les humiliations – et finissent par se comporter comme eux à l'égard de leurs propres collaborateurs ; d'autres « se blindent » et s'efforcent de se montrer insensibles à la moindre émotion ; d'autres encore s'effondrent et tombent dans le *burn-out* ou la dépression.

La démarche Fidelio® aide à accepter le fait que le management n'est pas inné et qu'il s'apprend : les managers doivent en prendre conscience et s'en donner les moyens. Les ateliers que nous proposons sont l'occasion pour eux de s'exprimer sur leurs difficultés et leurs peurs. Nous, facilitateurs, créons les conditions d'empathie, de bienveillance, d'humilité et de confiance qui permettent aux managers, même les plus sceptiques et les moins enclins à se dévoiler, de s'ouvrir enfin aux autres et d'améliorer ensemble leurs capacités managériales.

Accepter la complexité des situations managériales

Seul et pressé par l'urgence des situations qu'il rencontre, le manager s'est forgé des lunettes déformantes, constituées de réflexes mentaux et d'enjeux personnels, avec lesquelles il a appris à construire son monde de façon simplifiée. Il est alors affecté par trois autres dangers liés entre eux : le prisme réducteur des émotions, l'illusoire ataraxie et la cécité à la complexité de la situation.

Affecté émotionnellement, même s'il essaie de ne pas le montrer, il réduit encore plus le champ de vision de ses lunettes. Il focalise son attention sur un ou plusieurs détails de la situation auxquels il tend à accorder une importance démesurée.

Le fait de se représenter rapidement une situation managériale et de pouvoir agir en conséquence le rassure néanmoins sur les plans rationnel et émotionnel. Selon F. De Geuser et M. Fiol¹⁶, ces lunettes ont une fonction ataraxique ; elles apaisent le manager confronté à l'incertitude et à l'inédit. Mais elles n'apportent qu'une illusion de tranquillité. Rassuré par le caractère ataraxique de ses lunettes, le manager renforce encore plus sa difficulté à identifier et à comprendre les enjeux des autres acteurs. Il n'a souvent accès qu'à une partie très simplifiée de la situation. Il peut alors prendre une décision qui ne répond pas du tout, ou très partiellement, à la situation réelle.

Sortir des situations appréhendées comme des jeux perdant-gagnant

Quand il est en position de conflit avec une autre personne au sein de son entreprise (supérieur hiérarchique direct, pair dépendant comme lui du même supérieur ou collègue appartenant à une autre entité) ou hors de son entreprise (concurrent, fournisseur ou client), un manager a

¹⁶ De Geuser F. et Fiol M., 2002 et 2005, *ibid.*

souvent tendance à appréhender cette situation managériale comme un jeu perdant-gagnant dans lequel il se sent en position de perdant. Dans ce cas :

- ✓ soit il s'ancre encore davantage dans une position de victime, accepte sa situation et souffre en silence de la domination de l'autre ; il peut aussi penser à démissionner ;
- ✓ soit il essaie de renverser la relation à son avantage en tentant d'atténuer sa position de perdant moyennant une attitude de compromis, voire de recherche de bénéfice au détriment de l'autre personne.

Quelle que soit l'option choisie, il tend à s'enfermer dans une relation de rapport de force ou de tentative de transaction¹⁷.

Il existe néanmoins une autre manière d'appréhender ce type de situation en se montrant le plus ouvert et créatif possible, et en cherchant à satisfaire à la fois les deux personnes en conflit. Échappant ainsi aux positions de domination et de transaction, le manager adopte une attitude d'intégration¹⁸ des deux points de vue et s'inscrit dans un jeu gagnant-gagnant.

En d'autres termes, en situation de conflit, un manager se positionne très souvent avec sa contrepartie dans un jeu à somme nulle entre les pôles extrêmes de perdant et de gagnant :

- ✓ en plaçant le curseur sur le pôle irréductible de perdant ; il se considère alors en position de double contrainte ou de jeu toujours perdant. Il place ainsi son adversaire dans une attitude irrémédiable de domination vis-à-vis de lui (voir Figure 5a) ;
- ✓ en plaçant le curseur proche du pôle de perdant avec l'espoir de le déplacer le plus possible vers le pôle de gagnant, au détriment de celui qu'il considère comme son adversaire. Il adopte alors une attitude de transaction, dans l'espoir que celle-ci lui permette de réduire son sentiment de perdant, voire d'équilibrer le rapport de force (voir Figure 5b).

Le manager a intérêt à sortir du jeu à somme nulle et à penser la situation en termes d'intégration ou d'extenseur, en combinant au mieux les deux points de vue à partir d'un point zéro et en offrant à chacun une posture de gagnant (voir Figure 5c).

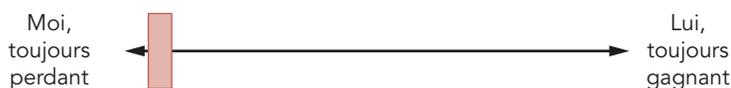


Figure 5a : Attitude de victime d'une double contrainte (curseur définitivement sur le pôle de gauche).

¹⁷ En position de conflit avec une autre personne, le manager peut aussi imaginer sa situation comme celle d'un jeu toujours perdant dans lequel, quoi qu'il fasse, il se considère perdant. Il se sent alors soumis à une domination de la part de l'autre ou à une double contrainte (voir Concept 20).

¹⁸ Les catégories de domination, de transaction et d'intégration sont celles proposées par Mary Follett.



Figure 5b : Attitude de perdant au départ mais avec l'espoir d'arriver à une transaction plus favorable, en déplaçant le curseur vers la droite.

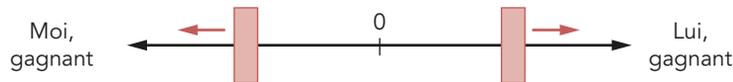


Figure 5c : Intégration des deux points de vue où les deux protagonistes sont gagnants (jeu d'extenseur autour d'un point origine 0).

Le déroulé d'un atelier Fidelio[®]

La démarche Fidelio[®] débute par un questionnaire qui permet à chaque manager de repérer ses propres principes de management et ceux de ses principaux partenaires de travail. Les résultats obtenus lui permettront de comprendre, après l'atelier, une autre partie de ses « lunettes » managériales, et d'identifier la façon dont lui, son supérieur hiérarchique et ses collaborateurs immédiats gèrent les contradictions inhérentes au management¹⁹ (voir Partie 2, Thème 2).

La démarche se poursuit par le déroulement d'ateliers qui regroupent généralement quatre managers avec un facilitateur expérimenté et certifié, dans un espace de confidentialité absolue. Les ateliers reposent sur l'étude des situations réelles des participants, selon une méthodologie souple mais rigoureuse.

Le facilitateur aide à la compréhension des situations managériales, rassure les managers et les accompagne dans le processus d'apprentissage de la démarche. Il mobilise également les théories et les concepts qui lui semblent les plus pertinents vis-à-vis des situations présentées.

Chaque manager dispose d'une session d'une durée minimale de deux heures pour exposer et travailler sur l'une de ses situations managériales. Chaque session se déroule en trois étapes :

- ✓ *le récit de la situation* par l'exposant – c'est-à-dire la personne qui vit la situation difficile de management et qui souhaite d'autres éclairages que le sien –, suivi d'un temps de questionnement et de clarification ;
- ✓ *l'analyse de la situation* selon la méthodologie d'analyse Fidelio[®] ;

¹⁹ En effet, les lunettes du manager sont aussi composées de la façon dont il gère les contradictions inhérentes à l'exercice du management.

- ✓ *les éclairages conceptuels* proposés par le facilitateur pour faciliter la compréhension de la situation exposée, *les réponses possibles* apportées par les autres participants et le facilitateur, enfin le recensement à chaud des apprentissages des uns et des autres à la fin de l'atelier.

La méthodologie d'analyse Fidelio® proprement dite consiste à repérer les faits, les acteurs et leurs jeux dans la situation managériale présentée.

Nous commençons par repérer les *faits* de la situation, c'est-à-dire les éléments sur lesquels tous les acteurs de la situation semblent d'accord (la part de marché sur tel produit a diminué de 5 %, les stocks ont été multipliés par deux en volume, un collaborateur a démissionné, etc.). Le récit d'un exposant comporte habituellement peu de faits ; il repose essentiellement sur des opinions, même si le manager est convaincu qu'il s'agit de faits. Par exemple, il est fréquent d'entendre un manager dire qu'un autre acteur l'a agressé verbalement ou qu'il veut se venger, ou encore qu'il souhaite prendre son poste. Ces opinions, qui ne sont pas des faits, n'engagent que celui qui les prononce.

Puis, nous nous concentrons sur les *acteurs* impliqués dans la situation. Il y a souvent plusieurs acteurs concernés, mais tous ne sont pas impliqués. Il est sage, au moins dans un premier temps, de ne retenir que les acteurs directement impliqués.

Enfin, nous imaginons les *enjeux* de ces acteurs impliqués de façon à comprendre au mieux la façon dont ces derniers se représentent la situation. Cet exercice permet d'élargir le champ de vision de l'exposant et de mieux cerner ainsi la situation étudiée. La figure 6 montre combien la vision initiale qu'en a l'exposant est plutôt étroite et combien celle qui résulte du croisement des points de vue – des réflexes mentaux, des enjeux et des modes d'appréhension des contradictions – des différents acteurs impliqués est beaucoup plus large (celle configurée par les traits gras). Une fois le champ de vision élargi, les différents participants à l'atelier peuvent proposer des réponses plus appropriées pour faire face à la situation.

Pour illustrer le déroulement détaillé d'un atelier, nous vous présentons ci-après la situation d'un manager angoissé face au changement du président de son entreprise, qui est aussi son supérieur hiérarchique direct. Alors qu'il s'entendait très bien avec le prédécesseur, il éprouve des difficultés relationnelles avec le nouveau venu. Nous avons choisi cette situation car elle permet de comprendre la grande complexité d'un atelier.

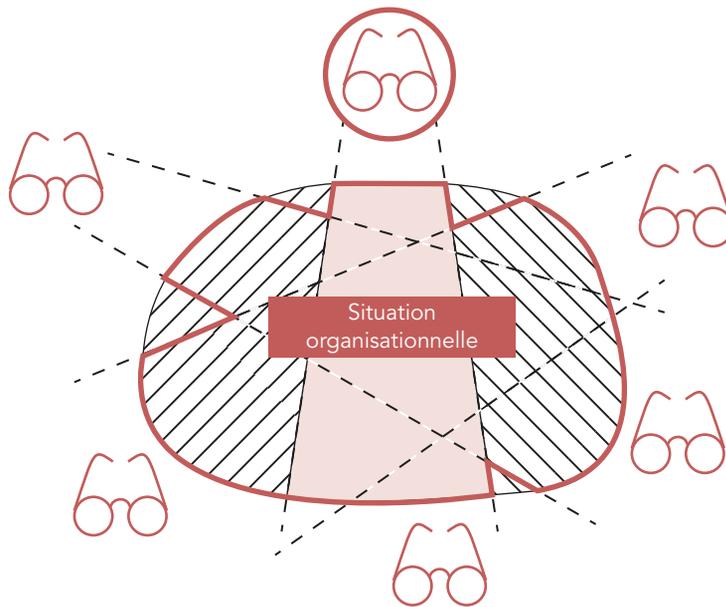


Figure 6 : Le croisement des points de vue – des « lunettes » – des différents acteurs impliqués permet d'élargir le champ de vision sur la situation étudiée.

Un exemple de situation managériale traitée selon la démarche Fidelio[®]

Il s'agit de la situation managériale vécue par Étienne. Au début de la session, Étienne expose sa représentation de la situation, en utilisant plusieurs réflexes mentaux. Il a été un directeur international à succès dans son entreprise. Il est aujourd'hui confronté à un changement radical de politique à la suite de l'arrivée d'un nouveau président, et se sent désormais marginalisé.

Récit d'Étienne

« Directeur des relations internationales dans une entreprise familiale de taille moyenne depuis bientôt six ans, je suis à l'origine de notre implantation en Chine et de notre fort développement en Europe orientale, en particulier en Russie et en Pologne.

Suite au décès de Robert, notre président, à la fin de l'année dernière, un de ses cousins, Benoît, totalement étranger jusqu'ici au métier de l'entreprise, a été nommé par le conseil de famille. Alors que j'avais la confiance totale de Robert, j'ai tout de suite senti que je ne ferais pas partie de l'équipe de Benoît. Celui-ci est arrivé avec un plan de développement à cinq ans, qu'il avait élaboré lui-même avant sa prise de poste en ayant à peine consulté l'équipe de direction en place. Ce plan insistait fortement sur la priorité à accorder au marché national en décroissance depuis trois ans et impliquait aussi une restructuration qui me concernait. Il avait décidé de transformer la direction des relations internationales en une simple coordination

des affaires internationales. J'étais maintenu à la tête de cette nouvelle entité, mais néanmoins exclu du comité de direction, qu'il souhaitait réduire.

Peu après son arrivée, une grève a été déclenchée dans nos usines pour obtenir de meilleures prestations sociales. La revendication était raisonnable et ne comportait pas d'augmentation de salaires. Mais le nouveau président a adopté dès le début une position intransigeante, malgré les conseils de modération de ses principaux collaborateurs ; il a mis trois semaines pour la faire cesser en accordant en fin de compte toutes les prestations demandées.

Après le dénouement de la grève, j'ai demandé à le rencontrer pour lui présenter mon plan de développement à l'international. Il ne m'a reçu que six mois plus tard. Lors de notre rencontre, il ne s'est excusé à aucun moment d'avoir tant tardé à me recevoir. Il m'a accordé quarante-cinq minutes d'entretien. Je lui ai présenté mon plan à cinq ans et l'ai informé des difficultés rencontrées sur certains marchés. Il n'a pratiquement pas dit un mot pendant mon exposé. À la fin, il a reconnu que j'étais attaché à l'entreprise et que je m'étais toujours montré responsable. Puis, il a déclaré qu'avec le temps les cibles internationales que nous avions choisies, son prédécesseur et moi, se révélaient peu pertinentes. Il a insisté sur la méfiance qu'il avait vis-à-vis du marché chinois et m'a demandé de revoir notre politique d'internationalisation et de l'orienter davantage vers les pays développés.

J'ai l'impression que les relations internationales ne l'intéressent pas : sa position est floue sur le sujet, sa priorité est une plus forte pénétration sur le territoire national, enfin il se sent vraisemblablement mal à l'aise à l'international car il ne parle pas anglais.

J'ai du mal à parler de tout cela avec mes collègues qui sont tous très occupés et confrontés à leurs propres difficultés. Charles, le directeur commercial, suggère que nous soyons tous patients avec Benoît et que nous lui laissions du temps pour comprendre l'entreprise. Mes autres collègues comme Christian, le directeur financier, et Jacques, le directeur des ressources humaines, sont moins complaisants ; selon eux, Benoît aurait dû faire une bonne formation au management. Jacques m'a confié un jour : "Benoît ne se sent pas préparé à accepter des positions opposées à la sienne, même s'il prétend le contraire."

Aujourd'hui je ne sais pas quelle attitude adopter : jeter l'éponge en démissionnant, souffrir en silence jusqu'à ce que la situation décante ou provoquer Benoît pour le faire réagir. »

Analyse de la situation

Les faits

Étienne a conservé les mêmes fonctions, mais avec un autre titre. Il ne fait plus partie du comité de direction. Benoît a attendu six mois pour le recevoir.

Les acteurs et leurs enjeux

Dans cette partie, le facilitateur et les autres participants « prêtent » leurs lunettes beaucoup plus neutres à l'exposant pour analyser les enjeux de tous les acteurs impliqués dans la

situation (y compris l'exposant lui-même, qui parfois découvre des enjeux dont il n'avait pas vraiment conscience).

Acteurs	Enjeux
<p>Étienne, directeur des affaires internationales</p>	<p>Étienne se sent malmené, vexé, frustré, décontenancé. Il est paralysé dans sa prise de décision. Alors qu'une complicité active le liait à Robert, il se sent déprécié par son nouveau président. Le fait d'insister un peu trop auprès de Benoît sur l'importance cruciale de l'internationalisation a peut-être été maladroit. Il a besoin d'être reconnu pour pouvoir se sentir bien dans son travail. Il doit apprendre à être patient, faire profil bas et éviter à tout prix le conflit avec Benoît. Il a un fort enjeu d'ego.</p>
<p>Benoît, le nouveau président</p>	<p>Avocat, il n'a jamais mis les pieds dans une entreprise. Mais il en est à la fois le président et l'actionnaire représentant la famille. Il confond diriger et commander. Il se sent vraisemblablement complexé auprès de ses collaborateurs, particulièrement auprès d'Étienne à cause de son manque de connaissance de l'anglais. Comme il n'apprendra pas par lui-même à diriger, il faudrait l'aider à progresser dans sa capacité de direction. Il est plus maladroit que teigneux. Il est très préoccupé par la situation de l'entreprise au niveau national : son enjeu principal est donc de la redresser sur le marché français. L'internationalisation n'est pas aujourd'hui une priorité pour lui, ce qui ne veut pas dire qu'elle ne le sera pas dans quelques années. L'arrogance de Benoît cache certainement des faiblesses de légitimité et un manque de confiance en soi.</p>
<p>Les collègues d'Étienne, membres du Codir</p>	<p>Assez peu loquaces sur le mode de direction de Benoît, même si parfois ils laissent échapper un jugement peu amène sur lui. À l'inverse d'Étienne, ils ne sont pas jusqu'ici affectés par la restructuration de l'entreprise. Sont-ils des alliés d'Étienne ? Il ne le sait pas vraiment. Christian semble être le plus proche de lui : il n'est pas avare de commentaires acidulés sur Benoît. L'enjeu prioritaire des collègues est aujourd'hui de garder leur place dans l'entreprise, de ne pas faire de vagues et d'attendre des jours meilleurs.</p>

Acteurs	Enjeux
Les subordonnés d'Étienne	Ils sont persuadés qu'Étienne a perdu de son influence dans l'entreprise. Ils travaillent maintenant dans une partie de l'entreprise qu'ils considèrent en sommeil. Ils espèrent un sursaut de la part de Benoît dans l'année qui vient. Ils sont moins pessimistes qu'Étienne.
Les partenaires internationaux	Ils ne se sont encore aperçus de rien.

Prise de recul

Selon l'exposé de sa situation, Étienne est mal à l'aise depuis l'arrivée du nouveau président. Il ressentait une forte connivence avec Robert, le prédécesseur de Benoît ; il était fier d'avoir réalisé du bon et beau travail et contribué au développement de l'entreprise à l'international. Il se sentait bien dans sa vie professionnelle. Or, maintenant, il se sent dégradé, voire ignoré. Pis, il est persuadé que le courant ne passe pas entre Benoît et lui et qu'il ne passera pas, non plus, dans le futur. Il vit cette situation complexe de management avec anxiété, déception et découragement.

Étienne se sent seul dans cette situation. Décontenancé, il n'est, en outre, pas certain d'en appréhender toutes les facettes. Certes, il parle de temps en temps avec ses collègues de travail des difficultés liées à l'arrivée du nouveau président. Mais il le fait toujours avec beaucoup de prudence et de tact ; et il n'évoque jamais sa situation personnelle, en particulier son éviction du Codir.

Il mobilise inconsciemment quelques réflexes mentaux. Il fait preuve d'une *vision étroite de la situation*. Il n'évoque en fait que sa propre opinion et ne se pose jamais la question de savoir pourquoi Benoît se comporte comme il le fait. C'est un homme intelligent ; s'il se comporte ainsi, il doit bien avoir quelques raisons. Étienne se sent émotionnellement délaissé par son nouveau président qui ne le reçoit que six mois après une demande de rendez-vous. Il a été le seul manager à avoir été exclu du Codir. Il était l'un des managers préférés de l'ancien président ; il est mis à l'écart par l'actuel. Et pourtant, il n'a rien à se reprocher.

Étienne est aussi enclin à se *replier sur ses certitudes*. Il est certain d'avoir fait un excellent travail à son poste. Il est persuadé que Benoît ne s'intéresse pas à l'international. Il est convaincu que le nouveau président et lui n'ont pas d'« atomes crochus ». Il construit la situation avec ces certitudes : il la présente donc telle qu'elle est pour lui.

Étienne est également victime de la « *mentalité solution* » quand il propose trois options : jeter l'éponge, souffrir en silence jusqu'à ce que la situation décante ou provoquer son président

L'intelligence situationnelle

pour le faire réagir. Mais quel est le problème ? N'y a-t-il qu'un seul problème ? Quel est le problème de Benoît dans cette situation ? Et quels sont les problèmes des collègues d'Étienne ? Sont-ils les mêmes ? Un des collègues d'Étienne raconte qu'il a vécu une situation similaire, il y a quelques années, et qu'il a dû démissionner et chercher du travail dans une autre entreprise. Il conseille à Étienne de faire de même le plus rapidement possible. Un autre suggère que Benoît finira bien par se calmer et rentrer dans le rang ; c'est alors qu'il reconnaîtra le travail colossal qu'Étienne fait à l'international. Ils sont déjà, tous deux, dans la *mentalité solution*.

La situation présentée par Étienne montre combien il est *sensible à sa propre opinion* qu'il projette comme une vérité. Il a, en outre, judicieusement sélectionné les opinions des collègues sur leur président. Celle de Jacques le conforte dans sa propre opinion. Étienne ne porte pas de *jugements de valeur* violents sur son président ; ils sont nuancés. Néanmoins, la description qu'il fait de son supérieur et les opinions qu'il sélectionne pour illustrer la pensée de ses collègues contribuent à caractériser Benoît comme un incompetent en management et un autoritaire qui s'ignore. Étienne se trouve également dans une situation de *paralysie de décision*. Entre les trois options qu'il a délimitées, il hésite et n'arrive pas, par lui-même, à se décider. On pourrait éventuellement dire qu'il se trouve dans une situation dans laquelle il sera perdant quelle que soit l'option retenue. S'il choisit la première (donner sa démission et quitter l'entreprise), il abandonne tout ce qu'il a fait jusqu'ici et dont il est fier. S'il opte pour la deuxième, il est persuadé qu'il continuera à vivre une situation de malaise qui l'épuisera à terme. Quant à la troisième (provoquer le président pour le faire réagir), se sent-il vraiment capable de la mettre en œuvre ?

Étienne ne mobilise pas les trois autres réflexes (recherche de consensus, refuge dans le réalisme, fuite dans l'action) même si le recours aux commentaires de ses collègues peut s'assimiler à une recherche de consensus pour se rassurer et se convaincre de la pertinence de son analyse de la situation.

Réponses possibles

Un des participants à l'atelier suggère à Étienne de s'armer de courage et d'affronter la situation ; il lui conseille de solliciter un entretien auprès de Benoît et de lui demander pourquoi il semble ne pas avoir confiance en lui. Ainsi, Étienne sera fixé. Soit Benoît réfute l'idée d'une perte de confiance et les deux peuvent poser les bases d'une meilleure relation interpersonnelle. Soit Benoît confirme le point de vue d'Étienne ; celui-ci pourra alors demander à son président de l'aider à restaurer la confiance dont le responsable international a tant besoin pour s'épanouir dans son travail et contribuer au mieux au développement de l'entreprise.

Un autre participant lui recommande d'être patient et de respecter la priorité de Benoît accordée au développement du marché national. Étienne doit accepter de donner du temps au temps et d'attendre encore un an avant de prendre la décision de démissionner.

Le troisième considère que Benoît et Étienne semblent avoir des positions certes divergentes, mais aussi complémentaires. Le premier veut agir d'abord sur le marché national : pour cela, il décide de resserrer momentanément son équipe de direction et de laisser de côté l'international ; le second veut foncer à l'international pour compenser les pertes du marché français et se sent exclu du jeu. Les deux points de vue ne sont pas incompatibles. Mais tout conflit entre les deux hommes ne peut que renforcer cette incompatibilité. Il recommande donc à Étienne de rechercher un dialogue positif avec Benoît, et de privilégier les convergences par rapport aux divergences.

Le facilitateur rebondit sur la position de ce dernier intervenant et mobilise deux approches sur le conflit (la thèse de Mary Follett sur le conflit constructif – voir Concept 30 – et celle de René Girard – voir Concept 29). Il pense que Benoît n'est pas à l'aise dans ses nouvelles fonctions. Il a besoin d'aide pour s'affirmer comme un dirigeant confiant, serein et participatif ; il est vraisemblablement en quête d'alliés qui lui facilitent la tâche. Il suggère à Étienne de créer les conditions pour faire comprendre à Benoît qu'il est un allié pour lui et qu'il peut s'appuyer sur lui pour assumer pleinement son rôle de dirigeant.

La recommandation faite à Étienne par le facilitateur est d'abandonner sa position de perdant et de s'inscrire dans un jeu gagnant-gagnant. Il lui suggère de réduire la solitude actuelle de Benoît en se rangeant à ses côtés comme un collaborateur coopératif et en créant un climat de confiance entre eux deux. Il lui conseille de l'aider à se sentir plus à l'aise dans sa nouvelle fonction et à grandir dans son rôle de dirigeant. On voit bien qu'Étienne a appréhendé sa situation comme un jeu perdant-gagnant²⁰ ou bien comme un jeu toujours perdant²¹. Notons enfin que l'option du jeu gagnant-gagnant est la seule qui réconcilie Étienne avec Benoît et avec lui-même.

Conseils du facilitateur et renvoi aux fiches concepts

Dans une situation semblable à celle d'Étienne, il est intéressant de réfléchir aux repères conceptuels qui peuvent l'aider à mieux la comprendre : les référents théoriques ne manquent

²⁰ Étienne se considère perdant face à Benoît qui apparaît à ses yeux comme le gagnant. Quelles sont alors les possibilités qui s'offrent à lui ? Il tend à s'ancrer encore davantage dans cette position en acceptant sa situation et de souffrir en silence de la domination de l'autre, ou à démissionner. Il peut aussi essayer de renverser la relation à son avantage en tentant d'atténuer sa position de perdant moyennant une attitude de transaction, voire de gagner au détriment de son supérieur : c'est pourquoi une des possibilités envisagées par Étienne est d'affronter son supérieur pour essayer de lui faire prendre conscience de ses erreurs, le faire plier ou le contraindre à faire marche arrière. Mais il sait que cette alternative est extrêmement périlleuse pour lui : il peut s'exposer à vivre une situation d'humiliation encore plus forte.

²¹ Étienne peut aussi se considérer dans une situation de double contrainte. S'il démissionne, il abandonne tout ce qu'il a fait jusqu'à présent pour son entreprise dans le domaine du développement international et renonce à tout progrès futur dans cette entreprise à laquelle il a tant apporté et qu'il aime tant. S'il reste dans l'entreprise en s'estimant incompris et brimé, il continuera à « avaler des couleuvres » et verra sa frustration s'amplifier au point de perdre toute confiance en lui et en son travail. Il reconnaît ainsi qu'il est dans un étau auquel il ne peut échapper, dans une situation de soumission totale à Benoît.

pas. Mentionnons-les rapidement ici et appliquons-les à la situation. Pour chacun de ces concepts, une fiche est disponible dans la seconde partie de ce livre.

Tout d'abord le concept de *légitimité*. Sa seule source de légitimité est son autorité bureaucratique : il a été nommé par la famille à la tête de l'entreprise sans avoir ni les compétences indispensables de leadership pour diriger une telle entreprise, ni le sens politique requis pour faire face à la crise commerciale traversée, ni le charisme qui pourrait faire de lui un leader séduisant (voir Concept 26).

Le concept de *sens* est aussi intéressant pour expliquer le désarroi d'Étienne. Celui-ci ne se sent pas dirigé par le sens : il n'est pas orienté, il ne « rêve » plus, il ne se sent plus utile, valorisé et reconnu, il ne prend plus de plaisir à son travail et ressent une pulsion de mort (voir Concept 34 en particulier et le thème 5 dans son ensemble).

La *théorie de Frederick Herzberg* sur les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction peut également aider à mieux comprendre la situation d'Étienne. Deux des cinq facteurs d'insatisfaction expliquent son malaise : la politique générale de l'entreprise qui n'est pas claire et la supervision-contrôle trop autoritaire et dénuée de sens. On pourrait même y ajouter les conditions de travail qui pèsent sur le climat de confiance entre Benoît et Étienne (voir Concept 38).

Par ailleurs, les *trois processus de motivation* habituellement proposés, à savoir l'apprentissage, la performance et l'iniquité ne peuvent pas opérer. Étienne a l'impression de ne plus apprendre dans son travail depuis l'arrivée de Benoît, alors qu'il avait beaucoup progressé ces dernières années avec Robert. La performance de la coordination internationale est dépréciée, voire dénigrée, par Benoît. Enfin, Étienne a le sentiment de ne pas être traité comme ses anciens collègues du Codir (voir Concept 36).

Enfin, la *thèse de René Girard* sur le conflit, selon laquelle on a plus à craindre des personnes semblables que de celles qui sont différentes, est aussi intéressante : elle montre que Benoît et Étienne peuvent s'enrichir mutuellement de leurs différences (voir Concept 29).

Comme nous venons de le voir, la situation d'Étienne fait écho avec un certain nombre d'éclairages théoriques et renvoie donc à plusieurs fiches concepts.

- ✓ Concept 26 – La légitimité du dirigeant
- ✓ Concept 29 – La gestion des conflits selon Girard
- ✓ Concept 34 – La direction par le sens (et tout le thème 5)
- ✓ Concept 38 – Les facteurs de motivation selon Herzberg (et tout le thème 6)
- ✓ Concept 59 – L'intelligence émotionnelle selon Goleman

En synthèse, si vous vivez une situation comme celle d'Étienne, vous devez renforcer votre intelligence situationnelle pour mieux :

- ✓ cerner la situation globale en sortant de la représentation construite à partir de vos propres lunettes ;
- ✓ comprendre les enjeux des autres acteurs, de façon à élargir votre représentation de la situation ;
- ✓ vous « blinder » face à des situations managériales de ce type auxquelles vous n'êtes pas préparé.

La structure des fiches que vous découvrirez dans la première partie de ce livre suit dans ses grandes lignes le déroulé habituel d'une session, tel qu'il vient d'être utilisé pour analyser la situation d'Étienne :

- ✓ récit ;
- ✓ analyse de la situation ;
- ✓ prise de recul ;
- ✓ réponses possibles ;
- ✓ trois mois plus tard ;
- ✓ conseils du facilitateur ;
- ✓ renvoi aux fiches concepts.

En conclusion, notre expérience des ateliers et de la démarche Fidelio® nous permet d'affirmer qu'un manager impliqué dans une situation managériale qui le perturbe se représente toujours celle-ci à travers des lunettes déformantes qu'il s'est forgées tout au long de sa vie. Ces lunettes s'articulent autour de ses réflexes mentaux, de ses enjeux de tous types et de son mode d'appréhension d'un certain nombre de contradictions inhérentes à l'exercice du management. Le manager est par conséquent aveugle à des pans entiers de la situation. Pour mieux la cerner, nous lui recommandons de prendre conscience de ses lunettes, de repérer les enjeux des autres acteurs impliqués dans la situation et de concilier au mieux les intérêts de chacun.

Par ailleurs, nous avons observé qu'un manager en situation de conflit a très fréquemment tendance à se placer, au début de la session, dans un jeu perdant-gagnant ou perdant quoi qu'il arrive. Notre attitude de facilitateurs est alors de l'aider à envisager, chaque fois que cela semble possible, un jeu coopératif de type gagnant-gagnant.