

Chapitre 1

SE CONNAÎTRE

1^{re} analogie

La pyramide de Kéops

La connaissance de soi s'apparente à une découverte. Tout comme un égyptologue aguerri découvrira parfois, lors de l'exploration d'une nouvelle pyramide, des choses insoupçonnées ou certaines qu'il pressentait, l'homme qui travaille à se connaître approfondira la découverte de lui-même jusqu'à toucher aux fondements de sa personnalité. La pyramide de Kéops est un lieu de mémoire et de sépulture composé de deux chambres funéraires recélant les trésors du pharaon. Telle une pyramide, l'être humain est lui-même lieu de mémoire des ancêtres qui l'ont précédé et qui sont à l'origine de son existence, car en chaque être il y a une partie de cette mémoire ancestrale enfouie dans chacune de ses cellules ainsi que dans les profondeurs de son inconscient ; recélant des trésors car l'être humain possède en lui des ressources qui peuvent

devenir des qualités, des aptitudes, à condition qu'il accomplisse un voyage (initiatique ?) afin de les découvrir et de les révéler.

Connais-toi toi-même

Il est malaisé de se connaître de façon authentique. Pourtant cette connaissance est la base de toute évolution la plus harmonieuse possible et surtout la plus efficace. Le précepte de Platon « Connais-toi toi-même », fait écho aux écrits de Shosan « Prends conscience de toi-même. Apprends à te découvrir. Quelle que soit l'étendue de tes connaissances, si tu ne te connais pas toi-même, tu ne connaîtras rien du monde. Réfléchis à cela¹ ».

Il est souvent plus facile de se cacher des choses, de se voiler la face, de réécrire la vérité sur soi afin de ne pas trop heurter notre ego, mais toutes ces stratégies d'évitement ne font que nous desservir dans l'absolu. Même si parfois le stratagème fonctionne, montrant de nous une image qui n'est pas la nôtre, une image façonnée, la fameuse « persona » de Jung², ce masque tombera bien un jour ou l'autre au risque de nous jeter dans des abîmes, desquels nous ne pourrions réémerger autrement qu'amoindris, aux yeux des autres, mais aussi à nos propres yeux.

Un homme qui veut évoluer ne peut le faire qu'en cherchant à grimper marche après marche cet escalier qui va vers le sens que l'on veut donner à sa vie. Cette notion d'escalier, de cheminement vers le haut montre de façon symbolique ce qu'est l'ascension, qu'elle soit sociale, professionnelle ou personnelle. Une vie faite de croissance continue ressemble bien à une pyramide, chaque pierre est posée contre d'autres pierres afin de construire une base solide sur laquelle nous pourrions ajouter tout au long de notre existence des strates bien étayées, avec parfois des périodes de pause plus ou moins longues avant la reprise de l'élévation.

Dans le cadre de l'ascension personnelle qui nous occupe, qu'importe le niveau social ou le niveau professionnel, ce type d'ascen-

1. Suzuki Shosan, *Roankyō*, 1648, traduit et publié sous le titre *Zen & Samourai*, Albin Michel 1994.

2. Carl Gustav Jung, *Dialectique du moi et de l'inconscient*, Gallimard 1964.

sion est celui qui transcende les autres, parce que c'est le seul qui va permettre de donner du sens à sa vie. L'ascension sociale et l'ascension professionnelle ne peuvent qu'être des résultantes de l'ascension personnelle, sans être indispensables. Un manager de proximité peut donner du sens à sa vie alors qu'un directeur sera happé par les « sirènes » illusoires du pouvoir, du rang social, de l'argent, etc.

Trop de gens dans notre société font l'erreur de croire qu'ils seront quelqu'un parce qu'ils gravissent des échelons hiérarchiques ou qu'ils amassent des fortunes. Eric Fromm³ avait montré à son époque cette hérésie qui prédomine dans le monde occidental aujourd'hui et qui amène des cohortes d'individus à utiliser toute leur énergie à vouloir avoir toujours plus et à vouloir être toujours au-dessus des autres, aliénés qu'ils sont à des modèles que la société leur assène sans qu'ils cherchent à en comprendre les perversités. Pour ces « pauvres hères » il y a des tendances qu'il faut suivre, pas seulement dans la mode, mais aussi dans l'entreprise, dans la société, dans les cercles d'appartenance de chacun. Cette manière de se comporter est une forme de conformisme afin de rentrer dans une norme spécifique.

Une amie directrice opérationnelle dans une multinationale me racontait que tous les hommes au même niveau hiérarchique qu'elle dans l'entreprise, avaient tous, sans exception, une voiture de fonction de la même marque (allemande bien sûr), et évidemment le même modèle. Les rares femmes directrices quant à elles commandaient des voitures françaises de marques diverses. De l'uniformisation il ne peut rien sortir de bon en termes de responsabilité et d'autonomie, même si dans cet exemple nous sommes en présence d'un conformisme particulier que l'on peut retrouver aussi bien en entreprise qu'en dehors et qui amène les personnes à « singer » leurs congénères afin d'être dans la même « norme ». Chaque être doit se démarquer de l'autre par ses propres qualités, parfois en rentrant en compétition avec autrui, et parfois en coopérant. Nous en reparlerons au cours de ce livre, l'évolution ne peut aussi être effective qu'à la seule condition que la personne soit capable d'avoir une pensée personnelle qui lui permette de réfléchir et

3. Eric Fromm, *Avoir ou Être*, Laffont, 1978.

d'agir de façon autonome, et non en fonction de critères préétablis l'amenant à opérer selon des schèmes prédisposés.

La pyramide symbolise l'ascension. Chaque homme évolue durant toute son existence, de façon unique, certains ne font rien pour évoluer se contentant de l'évolution naturelle qu'apporte l'âge, d'autres mettent en place des stratégies d'évolution qui leur sont propres.

Cette notion de croissance et de travail sur soi est à mes yeux une phase indispensable pour toute personne « porteuse d'autorité », sous peine d'utiliser de façon inadéquate le pouvoir dont elle a besoin dans ses missions. De plus, un manager quel que soit son niveau hiérarchique aura plus de chances de mettre en place des stratégies gagnantes s'il sait quelles sont ses forces, mais aussi quelles sont ses faiblesses. L'aveugle qui a appris à surseoir à son handicap est à même de se déplacer sans danger, alors que celui qui n'a pas fait ce travail risque à tout moment de buter, de chuter et d'avoir de grandes difficultés à se relever.

Si elle symbolise l'ascension, la pyramide est aussi le lieu où l'on peut se perdre, dans les méandres de ses couloirs qui aboutissent à des culs-de-sac alors que l'explorateur croyait avoir trouvé le chemin vers la sépulture royale. Le travail sur soi que chacun d'entre nous peut expérimenter peut aussi nous amener à des impasses. Il est difficile de trouver sa voie et parfois il n'y a d'autre chemin que celui qui nous envoie droit dans le mur. La connaissance de soi requiert de ne pas être complaisant avec soi, tout en ne cherchant pas systématiquement à s'infliger des « épreuves douloureuses » du fait de croyances perverses qui imposent des « mortifications » pour croître et s'élever.

Chercher à comprendre son ego ne justifie pas de le corrompre par des pratiques aliénantes et dégradantes au sens philosophique du terme. La croissance vers le sens donné à sa vie ne peut s'accomplir que dans la liberté de penser et la liberté d'agir. Quand je parle de liberté je ne veux pas dire qu'il faut se dégager de toutes les contraintes imposées par l'environnement, l'entreprise, la société, non, je veux dire que l'être qui cherche à donner du sens à sa vie va tracer son chemin en s'adaptant, en modifiant, en modelant les

contraintes qui se dressent devant lui. Quelqu'un qui s'affranchirait des contraintes serait quelqu'un de futile, tel n'est pas celui qui cherche toujours à évoluer personnellement, celui qui refuse le *status quo* et essaie par tous les moyens à grandir encore et toujours.

Type dominant et type exécutant

Aujourd'hui un manager est presque contraint à constamment évoluer tout au long de sa carrière. Il est de plus en plus habituel de rester des « étudiants à vie » dans la plupart des métiers. Celui qui se contente de rester sur ses acquis ne peut plus prétendre à passer sa vie professionnelle ainsi comme cela pouvait se passer pour les générations précédentes. Pourtant, nous ne sommes pas égaux face à cette évidence qu'est le changement. Le premier terme d'inégalité est lié au type de personnalité que chacun développe : prenons exemple sur celui qu'ont proposé les cardiologues Friedman et Rosenman⁴ avec les deux types de personnalité A & B.

La personnalité de type A est un individu de tempérament autoritaire que l'on pourrait qualifier de réaliste et d'indépendant, qui va interpréter son environnement à partir de la pensée et du jugement, ce type de personnalité étant plus à même de diriger, d'encadrer des personnes, d'organiser le travail et de prendre des responsabilités. La personnalité de type A possède un sens aigu du temps, de l'urgence et de ce fait n'aime pas les activités routinières ; sa puissance de travail est souvent corrélée à des performances intellectuelles élevées et il fonctionne à merveille sous stress, dépassant même fréquemment les limites de la gestion de son propre stress (avec les risques coronariens qui peuvent émaner de ce comportement à risque).

La personnalité de type A est donc armée pour la lutte sociale, le combat professionnel, la compétition avec ses adversaires de tous bords. Comme nous l'avons précédemment évoqué, la personnalité de type A est autoritaire, mais néanmoins elle sait aussi être protectrice ; son implication dans la mission qui lui a été donnée ou qu'elle s'est dévolue est entière. Une caractéristique importante

4. Meyer Friedman & Ray Rosenman 1959.

dans le cadre du management est que la personnalité de type A exprime facilement ses sentiments ; nous verrons plus loin en approfondissant les caractéristiques de ce type ce qui est positif et ce qui est négatif dans cette capacité à s'exprimer sans ambages. Le point le plus critique de ce type de personnalité est la tendance à présumer de ses forces, qui vont l'amener à se surinvestir professionnellement, voire à devenir hyperactif, avec, selon Friedman & Rosenman, le risque deux fois plus grand que chez les personnalités de type B de développer des maladies cardio-vasculaires, risque peut être aussi accentué du fait que ce type de personnalité possède des capacités de défenses psychologiques faibles l'amenant parfois à « craquer » en cas de tension extrême ou trop longtemps prolongée.

La personnalité de type B quant à elle est plus souple, mais aussi plus malléable, plus dépendante, avec une modestie que n'ont pas les personnalités de type A. De ce fait la personnalité de type B est plus portée vers des tâches d'exécution, avec donc moins, voire pas du tout, de responsabilités. Par rapport au travail en lui-même, la personnalité de type B est plus régulière que la personnalité de type A mais elle est moins performante que cette dernière. Si un effort soutenu a été nécessaire lors de son activité, la personnalité de type B devra prendre un temps pour souffler, pour récupérer, là où la personnalité de type A sera passée à une autre activité stimulante.

Dans une équipe la personnalité de type B évitera les sources de tensions et si elle se retrouve dans un conflit elle aura tendance à le fuir si elle n'a pas pu l'esquiver assez tôt. La tendance à baisser les bras, voire à renoncer devant l'adversité ou le problème sérieux, est aussi une caractéristique de ce type de personnalité. Cela ne présume pas qu'elle puisse surmonter au final la problématique mais il y a toujours un moment de latence dû au désespoir de ne pas savoir s'en sortir face à un obstacle qu'elle perçoit comme « insurmontable ».

Le paradoxe vient du fait que la personnalité de type B possède une meilleure résistance au stress prolongé que la personnalité de type A, donc que ses défenses psychologiques sont fortes, lui per-

Chapitre 5

DONNER DU SENS À SA VIE

5^e analogie

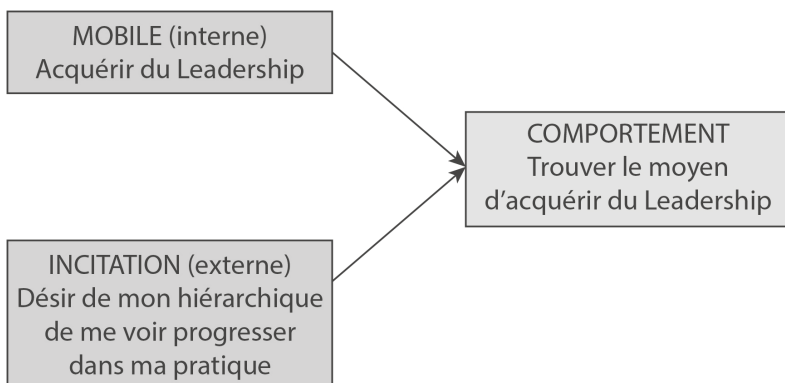
Le mausolée d'Halicarnasse

Commandé par Artémis pour rendre hommage à son défunt mari Mausole, le mausolée d'Halicarnasse symbolise, d'une part, le sens que l'on donne à la vie à la faveur de l'œuvre que l'on a voulue et qui fut érigée, mais aussi les richesses qui en découlent. Donner du sens à sa vie est l'aspiration des personnes qui prennent leur destinée en main et qui utilisent les ressources cachées au fin fond de leur « mausolée interne ». Le sens donné amène ces personnes à considérer que le « travail c'est de l'amour rendu vivant » (Khalil Gibran). Elles ne voient pas le travail comme un élément polluant, mais plutôt comme un des éléments de leur propre croissance et au final sont considérées par leurs proches comme des personnes « admirables » sur lesquelles il y a matière à modéliser et qui resteront gravées dans la mémoire de leurs proches tout au long de leur existence.

La motivation (de soi/des autres) premier facteur de sens

Donner du sens à sa vie est un acte volontaire demandant de la persévérance, de l'abnégation, du courage et surtout de l'intérêt pour ce que l'on fait. Donner du sens à sa vie est comme tout processus, quelque chose qu'il faut construire petit à petit.

Le premier ingrédient pour que le sens devienne réalité est la motivation. La motivation est la conjonction entre deux éléments, l'un qui est interne à la personne : le mobile, et l'autre qui est externe à la personne : l'incitation. Cette conjonction donnera un comportement motivé. Prenons un exemple : je suis manager, mon mobile est d'acquérir du leadership, l'incitation est que mon hiérarchique direct voudrait que je progresse dans ma pratique managériale, mon comportement (ma motivation) va être d'en discuter avec lui afin de trouver un moyen par la formation ou par le coaching afin de progresser dans ce domaine.



Si l'on reprend les facteurs motivateurs à long terme d'Herzberg¹, ceux-ci sont tous liés au travail en lui-même : le travail stimulant, les réalisations, la reconnaissance, et les possibilités d'évolution et de développement professionnel. Je parle des facteurs motivateurs

1. Frederick Herzberg, « The motivation-hygiene concept and problems of manpower », Personnel Administration, 27, 3-7.

à long terme car le sens ne peut être donné que par ceux-ci, même si des motivateurs à court terme comme les relations avec les collègues ou la hiérarchie contribueront à le renforcer le cas échéant. Mais si l'on ne s'arrête qu'aux facteurs motivateurs liés au travail, ils montrent l'importance pour le manager de tout mettre en œuvre pour que chacun y trouve son compte lors de son activité : les tâches doivent donner lieu à de l'intérêt, même si toutes les tâches ne sont pas intéressantes il faut que la personne au global trouve son travail stimulant ; les protagonistes doivent pouvoir associer leur savoir-faire et leur contribution aux réalisations et doivent se sentir reconnus pour ces tâches et ces réalisations ; en dernier lieu ils doivent aussi sentir leur progression professionnelle, si ce n'est par une évolution de poste, tout du moins par une évolution de leur expertise venant de formations internes ou externes.

Toutefois une caractéristique qui échappe parfois aux managers, même les plus « aguerris », est qu'un manager n'a aucun pouvoir de motiver autrui. La motivation est bien un processus qui prend sa source dans les abysses de l'être humain, c'est une qualité intime qu'une source extérieure peut mettre en fonctionnement sous certaines conditions, mais qu'elle ne peut créer. Un manager peut mettre les conditions requises pour que ses collaborateurs soient motivés, mais pourquoi et comment ceux-ci vont se motiver, ou non, reste pour lui un élément qui échappe à sa volonté et à son contrôle. La motivation est donc la capacité d'engagement d'une personne mais aussi la mobilisation de ses ressources face à une situation donnée.

Face à cette absence naturelle de pouvoir, il est important pour un manager de déterminer comment et jusqu'à quel point la personne est susceptible de s'impliquer. Chacun va solliciter ces deux critères que sont l'engagement personnel et la mobilisation de ses propres ressources d'une façon particulière, qui donnera dans le meilleur des cas ce qu'on appelle la maturité professionnelle. La maturité professionnelle face à une tâche se compose d'une part de la compétence que la personne possède : expérience, savoir-faire, mais aussi d'autre part de la motivation à exécuter cette tâche ou cette mission.

Pour déterminer quelle est la maturité professionnelle d'un collaborateur il suffit de répondre à ces quatre questions :

1. Lorsqu'un objectif lui est donné est-il capable d'émettre des indications sur comment il pourrait y arriver ?
2. Est-il capable de se motiver à la réalisation de cet objectif ?
3. Est-il capable d'exercer un autocontrôle rigoureux sur son propre travail ?
4. En cas d'échec a-t-il la capacité à analyser sa part de responsabilité ?

Pour déterminer la maturité professionnelle d'un manager il suffit de répondre à ces cinq questions :

1. Lorsqu'un objectif lui est donné est-il capable d'émettre des indications sur comment il pourrait y arriver ?
2. Est-il capable de prendre la responsabilité de se fixer des objectifs ?
3. Est-il capable de prendre la responsabilité de fixer des objectifs à autrui ?
4. Est-il capable de se motiver à la réalisation de son/ses objectifs et à tout mettre en œuvre pour que ses collaborateurs atteignent les objectifs ?
5. En cas d'échec a-t-il la capacité à analyser sa part de responsabilité et le cas échéant d'exercer une autocritique constructive sur son style de management si celui-ci est en cause ?

Plus la personne possède une maturité professionnelle élevée plus elle est susceptible de donner du sens à sa vie, quel que soit son poste dans l'entreprise. La conscience de soi, de ses capacités, de ses faiblesses, fait que la personne s'accepte comme elle est, l'amenant à faire ce dont elle est capable, ce qui lui permet d'avoir ce dont elle a besoin sans aucune certitude d'avoir tout ce qu'elle désire. C'est à cette seule condition que la vie peut avoir du sens comme l'avait montré Eric Fromm à son époque².

Pour ces personnes possédant une maturité professionnelle conséquente, la motivation fait partie de leur nature, dans le sens qu'elle

2. Eric Fromm, *Avoir ou Être*, Laffont, 1978.

est la dynamique de toute leur existence, même lors des confrontations avec l'adversité. Si cette personne est un manager, alors les problématiques rencontrées journallement font partie pour elle d'un processus naturel enchaînant certains bons moments avec beaucoup d'événements inattendus et problématiques.

La satisfaction de ses besoins

La condition première pour être motivé est de ne pas vivre une insatisfaction existentielle. C'est sur ce principe que peut se mesurer le degré de motivation d'une personne. Plusieurs auteurs se sont attachés à essayer de comprendre ce qui pouvait être chez l'homme la source de la motivation ; le plus connu est probablement Abraham Maslow³, dont tout manager ayant participé à une formation a entendu parler à un moment ou à un autre. Maslow était un psychologue « humaniste » qui pensait que l'Homme n'est pas agressif par nature mais seulement lorsque ses besoins ne sont pas satisfaits. Dans sa théorie, il distinguait cinq niveaux de besoins fondamentaux que l'homme essaie de combler l'un après l'autre, partant des besoins de base pour en arriver aux besoins supérieurs, travaux qui furent conceptualisés plus tard sous forme de pyramide, la célèbre « pyramide de Maslow ».

Sans rentrer dans les détails ni remettre en question cette théorie, Maslow postulait que l'homme devait combler ses besoins de base (physiologiques) avant de chercher à combler ses besoins psychologiques pour ensuite tenter de satisfaire ses besoins sociaux. Lorsque ces trois niveaux étaient comblés alors il s'attaquait aux deux niveaux supérieurs qui sont, le besoin d'autonomie et d'indépendance, puis le niveau suprême le besoin d'accomplissement, niveau où l'on trouve le sens donné à sa vie.

3. *Abraham Maslow, Motivation and Personality, 1954, réédition 1970. Édition française : Devenir le meilleur de soi-même : besoins fondamentaux, motivation et personnalité, Eyrolles, 2008.*