



COMPRENDRE L'INVISIBLE POUR MANAGER AUTREMENT

Chaque dirigeant devrait être un peu sociologue ou anthropologue

INTERVIEW DE MICHAËL DANDRIEUX

Cofondateur du cabinet de conseil en stratégie Eranos,
Sociologue de l'imaginaire

Si j'ai rapidement su qu'un chapitre de ce livre serait dédié à l'imaginaire, je n'avais aucune idée d'experts à interviewer. Mon horizon s'est ouvert quand une amie m'a parlé de Michaël Dandrieux, sociologue de l'imaginaire. Je ne savais pas qu'un tel métier existait. Une visite sur son profil LinkedIn m'a convaincue de le contacter. Quelques semaines plus tard, lors d'un de mes passages à Paris, Michaël m'a fait, avec beaucoup de gentillesse, une place dans son agenda bien rempli. Nous nous sommes alors rencontrés dans les bureaux d'Eranos, pour une interview des plus intéressantes.

Pourriez-vous nous expliquer ce qu'est, pour vous, l'imaginaire ?

« L'imaginaire, c'est "l'ensemble des images et des relations d'images qui constituent le capital pensée de l'*Homo sapiens*" ». C'est la définition qu'en donne, au début des années 60, l'anthropologue Gilbert Durand. Il essaie de comprendre pourquoi, de la même manière que nos corps sont construits selon des structures très similaires, les représentations que nous faisons de notre environnement sont parsemées de similitudes. Il découvre que l'imaginaire n'est pas le fruit du hasard, mais d'une lente

élaboration de symboles et de significations que nous partageons, et qui guident une partie de notre représentation du monde. C'est ce qu'il appelle les structures anthropologiques de l'imaginaire.

Par exemple : deux personnes qui marchent dans la forêt voient un arbre. Elles pensent toutes les deux à leur famille, à leurs origines, à leurs ancêtres. Ce n'est pas une coïncidence. C'est parce qu'elles voient le monde à partir d'un cerveau qui, pendant des centaines de milliers d'années d'évolution, a été exposé à des arbres, et a été amené à leur donner un sens. Par répétition, nous avons élaboré ces images qui se trouvent maintenant au niveau de l'espèce, et qui constituent un bassin dans lequel nous puisons quotidiennement pour donner du sens au monde qui nous entoure.

Les études sur l'imaginaire suggèrent que cette faculté de donner du sens au monde au travers d'images est antécédente à la raison. Les gens rêvent avant de penser. Ce n'est que plus tard que nous rationalisons, opérons des catégories, plaçons les phénomènes dans un système déductif. Donc nous sommes fondamentalement, et sans pouvoir nous en échapper, des êtres d'imaginaire. Il n'y a pas de monde qui soit vécu par un être humain qui ne passe pas par le prisme de l'imaginaire.

Mais nous avons aussi développé cette grande invention qui est la pensée rationnelle. Elle nous est plus coutumière et on voudrait parfois qu'elle soit la seule clef de description et d'action dans le monde. En balançant les travaux d'histoire des idées et les études sur l'imaginaire, nous serions plutôt amenés à ne plus mettre l'imaginaire en opposition à la raison. Mais au contraire, de voir qu'il y a plusieurs manières par lesquelles les êtres humains perçoivent le monde qui les entoure, et que le monde complet des humains est à la fois fait de rationalité et d'imaginaire.

Qu'est-ce que l'imaginaire peut apporter en entreprise ? Et quelle place occupe-t-il au sein de votre cabinet de conseil en stratégie ?

Le cabinet que j'ai cofondé est né suite à deux questions presque simultanées, en 2005, de deux clients qui sont maintenant historiques, le groupe Pernod Ricard et L'Oréal. 2005, c'est un autre monde. Mais déjà les comportements des consommateurs se complexifiaient, les achats "apparemment irrationnels" déroutaient les unités marketing. Ils avaient besoin de comprendre les mutations sociétales et ils nous ont appelé.

Nous leur avons amené une compréhension de ces nouvelles dynamiques, ce qu'ils ont reçu comme une manière d'instruire leur prise de décision, leurs engagements budgétaires, les briefs pour les agences etc. Parce qu'un dirigeant, c'est une personne qui se trouve dans une boucle constante d'instruction de la prise de décision, de prise de décision et de mise en œuvre. Jusque dans les années 80, les dirigeants avaient encore des enseignements de sociologie de l'organisation, certains avaient "fait leurs humanités". Dans la culture de nombre d'entre eux, la compréhension profonde de l'environnement dans lequel vous prenez vos décisions était importante. Et pour la nourrir, il faut aller en profondeur, regarder ce que font les gens, pourquoi ils le font, quelles sont leurs motivations, leurs intentions, leurs intuitions, qu'est-ce qu'ils disent, qu'est-ce qu'ils cachent, quels sont les jeux de pouvoir, etc. Ensuite, munis de cette instruction, ils prenaient une décision plutôt juste, et la mise en œuvre était facilitée.

Et puis, deux phénomènes se sont produits : une accélération des transformations technologiques, à la fin des années 90, qui a conduit, avec la globalisation, à la complexification du monde ; et à une modification de la figure du dirigeant. Il est devenu quelqu'un qui saute de poste en poste et les grands cabinets de conseil l'ont amené à se construire une identité de "décideur". Par conséquent, le temps consacré à l'instruction de la prise de décision est presque devenu du temps perdu, parce que le

décideur, c'est celui qui décide. Dès lors, l'instruction de la décision a perdu de sa valeur, on la délègue au pire à un cabinet. Au lieu d'être dans une situation de grande responsabilité vis-à-vis de son entreprise, le décideur se désencastre progressivement de sa réalité, parce que même les très bons consultants n'arrivent pas à tout voir. La compréhension du système sur lequel on intervient s'est retrouvée affaiblie, et quand la décision est prise, la mise en œuvre est, sans surprise, plus difficile.

Cela produit des frustrations énormes de la part des dirigeants qui viennent avec de très belles stratégies, pensant qu'elles vont susciter de l'adhésion, mais qui réalisent qu'elles ne marchent pas. C'est tout simplement parce qu'elles vont à l'encontre de logiques souterraines qui sont guidées par l'imaginaire et sont parfois mêmes difficiles à comprendre pour les acteurs eux-mêmes, et donc délicates à relever par le questionnaire. Mais si vous arrivez à les faire émerger, si vous instruisez en profondeur la prise de décision, si vous comprenez quel jeu se joue, vous pouvez agir sur la performance organisationnelle, et nourrir le marché de vos produits.

Pour terminer de répondre à votre question, chez Eranos, nous considérons que comprendre les logiques et les imaginaires qui guident les comportements des gens et des marchés est une intégration de capacités dans l'organisation. Nous pratiquons un conseil qui ne consiste pas à livrer des solutions car elles s'effondreraient à notre départ. Nous permettons aux organisations de trouver leurs propres solutions, en les nourrissant avec une description profonde, humaine de leur terrain de jeu.

Quels problèmes l'imaginaire peut-il résoudre en entreprise ?

Il y a en plein mais le plus intéressant, je pense, c'est la performance organisationnelle. C'est-à-dire, pourquoi une organisation qui aurait tout à gagner à mieux bosser ensemble, finalement ne le fait pas. En approchant la question par la voie rationnelle, on ne peut pas accéder aux raisons propres à chacun des acteurs, et qui sont les vrais sujets. À partir du moment où vous voulez résoudre un problème dans lequel figurent des êtres humains, si vous ne prenez pas en compte la dimension imaginaire, vous le traitez du point de vue d'une machine. Et vous n'arriverez pas à une conclusion satisfaisante. La question que nous nous posons, c'est "qu'est ce qui anime les acteurs dans cette organisation ? Qu'est ce qui les conduit ?"

On a considéré, depuis la révolution industrielle, que le travail était un échange entre de la force productrice et un salaire. Le contrat salarial du Code du Travail Français date de Napoléon. Il est encore un contrat d'assujettissement. Le monde a changé, les raisons pour lesquelles nous travaillons aussi. Parfois, "ce qui conduit les gens", peut être une chose simple comme le sentiment du travail bien fait, l'amour du geste, la fierté, le sentiment d'être à sa place, de contribuer à la communauté.

Il y a un exemple dont je peux parler parce qu'il a fait l'objet d'un article¹ qui a paru dans la Harvard Business Review il y a quelques semaines. Nous menons une mission avec une belle entreprise qui s'appelle Nexans. Elle est engagée dans la transition environnementale du fait de son business : c'est elle qui fait les câbles qui convoient l'électricité d'un point à un autre. Nous travaillons avec le Directeur Général, Christopher Guerin, qui a monté un modèle exceptionnel de croissance par la valeur.

Très vite, il nous a dit que le bon sens, dans son entreprise, se trouvait au niveau des opérateurs. Les cols bleus qu'on n'a pas l'habitude d'écouter. L'entreprise avait une super stratégie. Par contre, on ne comprenait pas pourquoi elle n'était pas aussi bien reçue que prévu.

¹ <https://www.hbrfrance.fr/strategie/aucune-entreprise-ne-peut-etre-performante-si-elle-ne-sadresse-qua-50-de-ses-salaries-60736>

Nous avons donc fait un travail sur l'imaginaire ouvrier. Une manager chez nous, Narjès Mhiri, a dirigé une équipe de cinq personnes pour écouter les opérateurs. Pas comme des auditeurs ou des consultants classiques. Avec notre posture de sciences humaines, on a créé un cadre favorable à l'expression des opérateurs, expression qui a permis de révéler le fond commun de leur imaginaire. Certains se sont confiés, d'autres nous ont raconté leur vie. Ils nous ont montré que les cadres de pensée qu'on utilise pour les comprendre ne sont pas les mêmes que les leurs. Si on avait pas mis en place cette écoute réelle, modeste, on n'aurait rien compris à leur réalité, à ce qui les "conduit" ou les "anime".

L'équipe a pu finalement mettre en évidence un conflit d'imaginaire. Ce que les gens du "corporate" ou les cols blancs appellent le travail n'est tout simplement pas la même chose que ce que les cols bleus considèrent comme étant le travail. La question c'est : est-ce qu'il existe des points communs qui leur permette de vivre ensemble, de réaliser la même stratégie ?

Il n'y en a pas beaucoup, parce que les réalités ouvrières sont loin des préoccupations du monde financiarisé de la Défense. Mais on en a trouvé quelques-uns sur lesquels il est possible de travailler. Avec un leadership aussi à l'écoute, aussi intéressé par la variété des points de vue, ce ne sera pas difficile de rendre la stratégie appropriable, dès lors qu'une politique de la reconnaissance peut prendre place, une politique qui commence par "reconnaître" ce que chacun éprouve et vit. L'étude d'engagement a bondi de 5 à 15 points en fonction des sites.

Que diriez-vous à un dirigeant qui se questionne sur la manière d'appliquer, dans son entreprise, ce que vous nous expliquez par rapport à l'imaginaire ?

Si on n'a pas beaucoup de temps, on peut commencer par le bouquin de Christopher Guerin qui s'appelle « *Pour aller dans le bon sens* ». Ce n'est pas un livre sur ça mais il montre la figure d'un dirigeant qui lit, qui est curieux d'architecture et de sociologie. Cette curiosité-là, je pense qu'elle est le point de pivot d'un dirigeant qui va réussir à comprendre le monde dans lequel on est.

Ça demande d'aménager des moments de loisirs dans lesquels on peut cultiver son intelligence tout en continuant à être exécutif et à aller vite. Je pense que les deux sont possibles.

Et puis, si on a envie de cultiver cela de manière plus profonde, chaque dirigeant devrait devenir un peu sociologue ou anthropologue. On oublie qu'une entreprise, c'est un agglomérat conventionnel de gens qui sont des êtres humains. Par conséquent, si on n'a pas les bons outils, la bonne approche pour comprendre ce qui fait un être humain, on ne peut pas la piloter convenablement. Une grande partie des transformations qui achoppent, ce n'est pas à cause de la qualité et de la valeur de la stratégie. Mais parce que le dispositif qui permet aux gens de se rendre compte que cette transformation ne leur est pas détrimentaire n'a pas été déployé. C'est parce qu'on oublie qu'une organisation ce sont des êtres humains et que jamais personne ne contribuera à la construction d'un monde dans lequel il n'a pas sa place.

Donc mon conseil, c'est de sortir de la dimension transactionnelle, plébiscitée par la modernité. Et comprendre qu'il y a de la vie tant qu'il y a du flou et que les choses ne sont pas complètement dites. Il y a un truc très morbide dans cette recherche de la fonctionnalisation. Et donc, fonctionnaliser une prise de décision dans une entreprise, ce n'est pas humain.

Vous parliez à l'instant de ce qui n'est pas complètement dit. Comme nous sommes dans un livre sur l'invisible, quelle est votre perception du sujet ?

Je me méfie un peu de l'invisible parce que comme il est invisible, la tentation moderne, c'est de le rendre visible. Je pense qu'il y a des choses qui sont invisibles par structure et qui croissent dans l'intériorité ou l'intimité. Il y donc une posture qui doit prendre en considération ce qui ne se voit pas, tout en ne le réduisant pas à quelque chose qui est "en attente d'être vu".

Bourdieu disait que le problème du sociologue, c'est qu'il essaie de dire ce que tout le monde veut cacher. Et il se pose la question : qu'en est-il du monde social ? Est-il bon qu'il soit intégralement dit ? Et bien sûr, la réponse est non. Il y a une fonction du caché.

L'approche que nous devrions avoir de ce qui ne se voit pas est une approche très modeste et respectueuse. Tout en considérant que le monde est davantage régi par ce qu'on ne voit pas que par ce qu'on voit. Tout cela réapparaît de temps en temps par le lapsus, les imaginations, la colère. Des moments où on dit : "qu'est-ce qui me prend ?" ou "ça ne me ressemble pas". Pourtant, c'est toi qui as agi.

Donc, pour piloter une organisation, un dirigeant doit être attentif à ce qui ne se voit pas sans pour autant avoir l'envie inquisitrice de fouiller pour que la chose soit dite et vue aux yeux de tous. Au contraire, le respect de taire ce que quelqu'un cache est perçu, par l'autre, comme étant la reconnaissance de ce qui fait de lui une personne humaine (on appelle cela la pudeur).

En guise de conclusion, quel ultime message aimeriez-vous faire passer aux dirigeants ?

Je crois qu'il faut arriver à trouver un registre d'analyses qui permette de prendre en compte le non-exprimé. Pour en faire des stratégies effectives qui ont des conséquences sur le monde matériel.

Toutes les stratégies rationnelles mises en place depuis la révolution industrielle ont abouti à un monde qu'on a foutu en l'air. Donc là, il y a une occasion de trouver une autre voie. Je me demande, avec beaucoup d'avidité, comment va se déployer cette prochaine étape de l'avancée de la connaissance. Où on pourra faire de la place à ce qui nous anime vraiment et le comprendre pour ce que c'est. Tout en ne sacrifiant pas la raison, la capacité d'analyse, le discernement, la pensée scientifique, la séparation du fait et de l'opinion.

Mon dernier conseil, c'est de faire attention de ne pas courir vers la question de l'imaginaire ou de l'invisible. Mais d'arriver à trouver un maillage entre ces deux modes d'appréhension qui soit à la hauteur du maillage dont nous sommes constitués.