



Cabinet VDB

Conseil et formation de Dirigeants face au changement

***Comment avons-nous pu être aussi
stupides ?***

LILLE

PARIS

CANNES

16 place du Général de Gaulle - 59 000 LILLE
Tél. : 03 20 21 15 15 - fax : 03 28 52 66 35

Comment avons-nous pu être aussi stupides ?

C'est la question posée par JF KENNEDY à son équipe rapprochée une semaine après le cuisant échec de la « Baie des Cochons ».

Comment se fait-il qu'à ce niveau-là d'appréhension du monde, des gens qualifiés « d'experts » aient pu faire preuve d'une telle étroitesse de vue ?

Comment ont-ils pu imaginer que 1 200 anti-castristes primaires avec un gros cœur certes, mais peu armés et pas formés, puissent arrêter par Cuba interposé, le géant soviétique de l'époque ?

Comment n'ont-ils pas eu l'attention attirée par une telle accumulation de risques permettant au monde de basculer dans une troisième guerre mondiale qui cette fois-ci aurait été nucléaire !

La capacité à ne pas voir, à ne pas oser voir est une pathologie fréquemment rencontrée chez les équipes dirigeantes d'aujourd'hui.

Qui oserait remettre en cause le « penser correct » en vigueur dans tel ou tel groupe ?

Les « Cassandres » n'ont jamais été accueillies à bras ouverts mais de là à ce qu'au profit d'une pensée dite positive on tourne délibérément le dos à l'exercice, Ô combien salutaire de la pensée critique, il y a une marge.

Marge que n'hésitent pas à franchir dans les périodes de changement les industries autrefois prospères et qui luttent désormais pour leur survie.

Les façons de voir deviennent souvent des façons de ne pas voir.

Les gens sont portés par des illusions et des perceptions de groupe qui ont tendance à l'auto-enfermement. Pour peu que l'affaire se complique à l'aide du comportement affirmé d'un leader dit charismatique et d'un sentiment commun d'invulnérabilité, tout est en place pour que la mécanique d'auto-affirmation s'installe et que règne une pensée commune dénuée de sens critique.

Pire, dans les structures où ce phénomène sévit, on trouve toujours des individus qui se donnent pour mission d'occulter toute information susceptible d'entamer la confiance envers les convictions qui règnent en maître absolu. **Le danger est là.**

Danny MILLER l'a décrit sous le terme d' « Icarus paradox ».

Se sentir tout puissant parce qu'on a réussi à vaincre la gravitation et qu'on peut s'envoler vers le ciel et voilà le soleil qui approche.

Les victoires et les forces présentes dans les entreprises peuvent être à l'origine d'un processus de cercle vicieux finissant à la ruine.

Les exemples sont nombreux. On se souvient du « Prix de l'excellence » publié en 1982 dont on a mesuré le coût en 1990. L'invasion massive des micro-ordinateurs n'a pas été vue par ceux qui pourtant étaient alors les mieux placés pour voir. Les plus avertis



affirmaient avec force qu'il n'y avait aucune place pour les petites automobiles japonaises sur le marché américain, etc.

La dernière chose qu'un poisson est susceptible de découvrir est l'eau dans laquelle il nage.

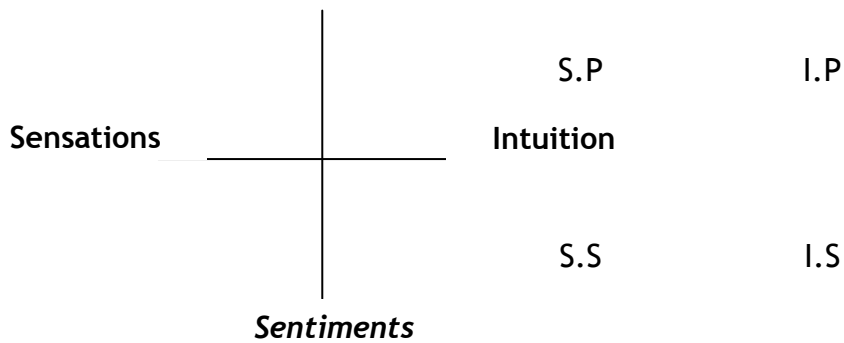
Pourtant, depuis les travaux de JUNG, on sait qu'il n'y a pas 36 manières d'appréhender la réalité. Il n'y en a que deux : la **sensation** et l'**intuition**.

Et on sait aussi qu'il n'y a que deux moyens d'évaluer et de juger cette réalité : la **pensée** et le **sentiment**.

En publiant cela, JUNG n'imaginait sûrement pas qu'il allait faire les choux gras de générations de consultants capables enfin de déterminer votre mode préférentiel d'appréhension du monde extérieur.

Mettez ces quatre vertus selon 2 axes orthonormés et voilà qu'apparaissent 4 typologies comportementales.





Certains seront taxés d'empirisme, appréhendant le monde extérieur en s'appuyant sur des faits solides et sur l'analyse logique (S.P).

D'autres interpréteront ces mêmes faits en fonction de ce qu'ils sentent être bien (S.S).

D'autres laisseront leur vie se dérouler attentifs qu'ils sont aux possibilités offertes par chaque situation (I.P).

Enfin les valeurs plus que les faits sont les guides d'une quatrième catégorie qui se laisse mener par une combinaison d'intuitions et de sentiments (I.S).

Le piège serait de s'attarder sur le profil qui domine. Les autres sont aussi présents mais à des degrés variables.

Il importe aussi de tenir compte de « l'autre qui est en nous ».

Le développement de la solidité personnelle passe par la compréhension de ces tendances apparemment opposées. Les managers possèdent une qualité qui les distinguent du commun des mortels. C'est celle de savoir gérer des paradoxes et des contradictions. La première étape pour accéder à cet art est de savoir gérer ceux et celles qui font partie de nous-mêmes.

Pourquoi vouloir être fort à tout prix ?

Il n'y a pas de « bonnes cases ». L'important d'ailleurs ce sont les 3 autres, là où votre profil apparaît peu et qui témoignent de vos faiblesses de perception du monde.

La fragilité est le révélateur de l'homme.

Pourquoi donc ne pas créer des équipes sur la complémentarité des fragilités ?

Si par refus de la fragilité, on ne devait retenir comme proposition de changement que ce qui est faisable et réaliste alors nous serions confinés à de simples modifications de statu quo.

A l'opposé, voir refuser des idées au prétexte qu'elles sont utopiques et voilà de quoi renforcer l'idée que notre état mental nous empêche d'imaginer d'autres modes d'existence et de les concrétiser.



Nous sommes des prisonniers et les prisons du psychisme nous empêchent de rendre intelligible une partie au moins de ce qui rend la vie complexe.

Les êtres humains ont l'art de se faire prendre à des pièges de leur propre fabrication.

Voilà 30 ans déjà que Peter SENGE posait comme un des cinq piliers de l'organisation intelligente la capacité de ses acteurs à penser autrement, à renouveler les schémas mentaux. Toutes les équipes dirigeantes devraient régulièrement s'autoriser à remettre en cause leur façon de penser le monde.

Il y va de l'hygiène de l'organisation.

Le nettoyage régulier des neurones est salubre pour vous-même d'abord et pour les gens dont vous avez la charge ensuite.

Il y a des moyens simples de le faire. Derrière le slogan : « les succès d'hier font les échecs de demain » il y a un gros déficit de nettoyage cérébral.

Nous sommes peu capables d'imaginer des solutions nouvelles aux problèmes qui se posent.

Pire, on croit le faire en se contentant en fait de répéter la même chose.

Ce phénomène comportemental a été décrit sous le vocable de « syndrome Vietnam ».

Prenant la suite des français et essuyant leur premier échec, le diagnostic des américains est arrivé rapidement, péremptoire : « on n'a pas envoyé assez d'hommes et de matériel ». Au deuxième revers c'est la même réponse qui est tombée. Et il en a fallu un certain nombre, toutes pareilles, avant qu'ils comprennent qu'on ne lutte pas contre une idée avec des hommes et du matériel.

Au fait, de quand date votre dernière toilette

