

# 1

## Le bon sens en question

*« Il n'y a pas de maladie plus dangereuse que le défaut de bon sens. »*

Proverbe oriental

Si la notion de « bon sens », et plus particulièrement celle de « bon sens paysan », revient régulièrement dans les discours managériaux, organisationnels et écologiques, c'est probablement parce qu'elle rime avec celle de la sagesse et de la lucidité. Ce qu'il devient désormais de plus en plus difficile d'apprécier au sein de nos organisations, qu'elles soient publiques ou privées.

### 1.1 Qu'est-ce que le bon sens ?

La notion de « sens » trouve son origine dans le mot latin « sensus ». Étymologiquement, ce mot renvoie à la faculté de penser, de percevoir par les sens (les cinq sens) qui nous permettent de développer la capacité d'appréhender les informations afin de développer notre manière de penser, de réfléchir, de concevoir ou encore de s'orienter (pour aller dans le bon sens). À ces cinq sens s'ajoute ce que l'on nomme le sixième sens qui lui, renvoie à l'intuition. Ce que j'associe dans le cadre de mes propos à cette capacité à développer une sorte de logique spontanée qui se présente à notre pensée telle une évidence et servira de base à notre raisonnement.

Il renvoie dans le cadre de la notion de bon sens, à la capacité de ressentir, ce que l'on nomme également l'intelligence intuitive ou immédiate. C'est cette intelligence intuitive qui aujourd'hui, dans la logique de process imposée à l'ensemble des entreprises au nom d'une hypothétique qualité, se trouve terriblement malmenée, discréditée et non désirée car trop éloignée des procédures sécurisantes, normées et imposées. C'est à cette intelligence intuitive qu'il devient urgent de redonner toute sa place et sa légitimité. Les managers et dirigeants qui font preuve de cette intelligence de situation sont ceux dont les entreprises survivent le mieux aujourd'hui dans le contexte imposé par la crise financière. Enfin, la notion de bon sens sous-entend également la faculté de bien juger, de distinguer avec justesse, lucidité et discernement le vrai du faux. Ce que Descartes avait associé à la raison et que les prôneurs du « bon sens paysan » associent à une démarche logique d'évidence.

Démarche logique d'évidence qui se traduit par un certain nombre d'attitudes déductives qui permettent d'anticiper pour s'adapter aux situations, par exemple couvrir de paille les plantes qui craignent le froid lorsque le gel menace.

Dans le cadre de mes propos, cette notion de bon sens pourrait également s'illustrer par cette phrase souvent citée par Peter Drucker<sup>3</sup> lors de ses différentes conférences sur le thème du bon sens, où il exprime une évidence pourtant encore trop éloignée des modes de pensée entrepreneuriaux : « *L'actif le plus précieux d'une entreprise, c'est le talent et l'intelligence de ceux qui la composent.* »

Il est vrai que vu de l'extérieur et si l'on prend le temps de regarder plus en détail le fonctionnement de nos organisations, cette logique d'évidence nous confronte très vite non plus à l'analyse d'un fonctionnement, mais bien davantage à un ensemble de dysfonctionnements plus proches de l'incohérence et de la stupidité organisationnelle que de la capacité d'adaptation indispensable à toute performance.

Ces dysfonctionnements s'illustrent par exemple par la mise en place de réseaux sociaux d'entreprise pour développer un travail collaboratif, sans tenir compte de l'impact de notre approche culturelle dans laquelle la notion de savoir rime avec pouvoir et impacte de ce fait, les comportements des

.....

3 Peter Drucker (1909-2005), autrichien expatrié aux États Unis, est le grand théoricien du management des organisations. Surnommé le « pape du management », il a conduit des missions de consultant auprès de General Motors et d'autres grandes entreprises. Il s'est également intéressé aux concepts d'innovation et de marketing.

individus vers un non-partage. Ces derniers, s'ils ne sont pas accompagnés afin de percevoir l'intérêt qu'ils ont à trouver dans cette démarche, seront de toute évidence peu enclins à collaborer. C'est pourtant ce que l'on s'est obstiné à mettre en œuvre ces dernières années.

Ces incohérences peuvent s'illustrer par d'autres exemples tous plus parlants les uns que les autres. C'est en l'occurrence le fait d'imposer de nouveaux outils qui ont fonctionné et apporté des résultats ailleurs, sans chercher à analyser si ces derniers étaient compatibles avec la culture organisationnelle, les attentes et le fonctionnement des individus à qui on souhaite les proposer ou les imposer.

C'est présenter un projet sans en expliquer la finalité ou les enjeux auxquels il doit répondre ou sans y impliquer l'ensemble des collaborateurs et imposer de façon autocratique sa mise en œuvre.

C'est ne pas transmettre les informations nécessaires aux individus qui travaillent sur ce même projet pour leur permettre de s'adapter et d'évoluer en fonction du contexte et des impératifs imposés.

C'est continuer à entretenir et à créer des « silos » au sein des organisations au lieu d'impulser une démarche de mise en commun des connaissances basée sur un mode de management transversal afin de développer une approche collaborative et rendre l'entreprise plus performante.

C'est...

Ces exemples illustrent parfaitement le quotidien de nombre d'individus au sein de nos entreprises. Or, si leur lecture a suscité une réaction de votre part, j'aimerais, si vous êtes dirigeant, manager ou futur manager, que vous preniez le temps de vous poser les questions suivantes et d'y répondre.

Lequel d'entre vous serait capable de prendre des décisions ou de mener des actions sans les comprendre ou sans en percevoir la finalité ? Sans disposer des informations nécessaires, sans connaître les besoins du client, les exigences liées au projet ? Sans connaître la stratégie de développement de l'entreprise ? Sans être impliqué dans les processus de décision ?

Aucun j'en suis sûre ! Ces questions vous amèneront même à penser qu'il s'agit là d'une évidence, que toutes ces situations vont à contresens d'un fonctionnement logique ! Et pourtant c'est ce que nombre d'entre vous imposez à vos collaborateurs au quotidien... C'est au final ce qui contribue pour partie à générer une perte de performance (retard, erreurs, désimplification,...) !

*Et si vous rendiez votre entreprise intelligente ?*

L'ensemble de ces comportements me paraît dangereusement suicidaire. Comment expliquer cette inertie qui prive les entreprises des réactions nécessaires pour faire face et s'adapter au contexte dans lequel elles sont contraintes d'évoluer ? Comment justifier cette passivité, cette absence de réflexion indispensable à toute remise en question et adaptation ?

Les managers et les dirigeants sont pourtant loin d'être stupides, c'est seulement leurs comportements qui le sont devenus et qui les enferment aujourd'hui dans des logiques pernicieuses. Être dirigeant ou manager dans un environnement aussi instable et incertain que le nôtre, relève désormais d'un réel courage tant la tâche entrepreneuriale est difficile.

Cependant ce courage semble fonctionner de manière cloisonnée. L'énergie utilisée pour trouver des marchés, innover, développer l'activité et pérenniser l'entreprise est totalement disproportionnée par rapport à celle utilisée pour prendre le temps de faire de la veille, d'analyser l'environnement, de s'appuyer sur ses potentiels afin de se repenser pour s'adapter. En clair, d'utiliser notre intelligence comme potentiel d'adaptation.

Je suis de plus en plus convaincue que c'est dans cet axe que notre réflexion doit s'engager aujourd'hui si l'on souhaite rester dans la course à la compétitivité mondiale, relancer notre économie et sortir du marasme financier.

Obnubilés par ce contexte économique défavorable, nous oublions de voir les atouts dont nous disposons pour développer cette réactivité.

### **1.1.1 Talents et compétences**

Nous disposons d'un niveau de savoirs et de talents dans nos organisations encore trop souvent méconnu et mésestimé faute d'être identifié et apprécié à sa juste valeur. L'approche en termes de management des compétences s'est focalisée sur des référentiels qui ont favorisé un système d'identification de compétences pour un poste donné, écartant ainsi un ensemble de savoirs informels pourtant indispensables au fonctionnement de chaque entreprise.

La mise en place de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) il y a une vingtaine d'années, a eu pour effet de générer des usines à gaz dont malheureusement les protagonistes ont perdu de vue le réel intérêt ! Ce qui s'est traduit par l'apparition d'une véritable batterie d'outils visant à cartographier, lister, référencer, catégoriser les compétences des salariés. Mais dans quel but ? Pour en faire quoi à terme ? Les adapter à quoi, pour répondre à quels enjeux et surtout comment ? Je ne suis pas sûre que ces

questions soient encore présentes dans l'esprit de nombre de prescripteurs. Encore une fois il semble que l'on applique sans réfléchir...

Cette logique de procédure a eu pour effet de restreindre la réflexion quant à la finalité recherchée mais également et surtout, quant à la nécessité de faire évoluer cette même réflexion pour favoriser une adaptation des entreprises au contexte.

Ce qui se serait traduit par l'identification non pas des seules compétences mais bien des talents de chacun pour en favoriser la mise en commun et le développement. Les entreprises se sont privées de ce qui devient aujourd'hui pourtant indispensable au maintien de leur compétitivité : la mise en commun des savoirs dont elles disposent.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences centrée sur la notion de compétences à développer sous l'angle individuel et non sur le collectif n'a pas permis aux entreprises d'impulser la dynamique nécessaire pour devenir apprenantes et collaboratives. Ce que j'aurais tendance à appeler aujourd'hui une entreprise cohérente. C'est-à-dire une entreprise capable de s'adapter en redonnant du sens et de la cohérence à ses stratégies. Non seulement pour être en phase avec les différentes évolutions auxquelles elle est confrontée, mais surtout en investissant sur sa première valeur ajoutée : le savoir des individus qui la composent. La performance d'une entreprise repose sur une dynamique d'ensemble, sur une capacité à capitaliser les savoirs en développant un apprentissage collaboratif et un partage des connaissances. Cette dynamique est en mode sommeil pour de multiples raisons, que je m'emploierai à évoquer au fil de cet ouvrage, mais elle ne demande qu'à se réveiller !

En parallèle à ces logiques, les formations des dirigeants et managers plus orientés vers des logiques de tableaux de bord à appliquer et de boîtes à outils à copier/coller, les ont progressivement éloignés du bon sens qui leur fait aujourd'hui cruellement défaut. Les enfermant dans une logique managériale de contrôle, hiérarchisée et déresponsabilisante au lieu de les mener vers une logique de pollinisation et de gestion des différentes capacités et savoirs de leurs collaborateurs pour les rendre performants et ainsi les préparer à l'agilité qui leur est demandée.

### **1.1.2 Des collaborateurs responsables**

Les collaborateurs, lorsqu'ils sont responsabilisés et disposent d'une marge d'autonomie qui reflète la reconnaissance de leurs compétences, savent donner le meilleur d'eux-mêmes et s'impliquer dans les processus de réflexion

et de développement de l'entreprise. Ils sont alors capables, et ce d'autant plus si on leur donne des moyens de travailler sur un mode collaboratif avec les autres savoirs de l'organisation, de rendre l'entreprise innovante et performante.

### Exemple

L'exemple de l'entreprise FAVI est l'un des plus parlants en termes d'approche managériale de responsabilisation, de confiance et d'autonomie. De plus en plus souvent cité, il illustre parfaitement cette notion de bon sens à laquelle je souhaite vous amener à réfléchir.

L'entreprise FAVI est une usine de fonderie située en Picardie qui compte plus de 450 salariés. Elle fournit chaque année 50 % de la production européenne de fourchettes de boîtes de vitesse et de compteurs d'eau, ce qui lui permet d'être en position de leader sur son marché en dépit du contexte économique difficile. Cela grâce essentiellement à son PDG et manager visionnaire Jean-François Zobrist (en poste de 1971 à 2008), dont la philosophie managériale repose avant tout sur une démarche de bon sens. Son raisonnement s'appuie sur les déductions suivantes : pour être heureux, il faut être motivé, pour être motivé, il faut être responsable et pour être responsable, il faut savoir pour qui et pourquoi on fait les choses, tout en étant libre de comment on le fait et en ayant la garantie de pouvoir être accompagné si le besoin s'en fait ressentir. Pas de service de contrôle ni de pointeuse. Le management et l'organisation se basent sur une relation de confiance.

Ce visionnaire part du principe que la performance ne vient en aucun cas de la hiérarchie mais bien plus de la base, c'est-à-dire des collaborateurs.

Fort de ce principe, ce manager hors pair a décidé de donner de l'autonomie à ses ouvriers et de supprimer les échelons hiérarchiques de son entreprise en développant une organisation horizontale basée sur la responsabilisation des individus. Chacun travaille pour le client et non pour son supérieur. L'atelier a ainsi été découpé en mini-usines où travaillent une vingtaine de personnes, avec un parcours d'intégration d'une dizaine de jours (y compris pour les intérimaires), une politique de promotions internes, etc.

Chacune de ces mini-usines est destinée à servir un client, principalement des industriels du secteur automobile. Chaque ouvrier sait pour quel client il travaille, il connaît ainsi ses exigences spécifiques. Entre eux, le lien se fait directement par l'intermédiaire du commercial qui leur permet d'être en contact constant. Le leader de chaque mini-usine, ancien ouvrier expérimenté, n'impose pas de directives à son équipe sans en expliquer l'origine ou la raison d'être, ce qu'ils appellent en interne le « pourquoi ». Il les laisse en revanche libres du « comment » atteindre l'objectif. Ce qui favorise l'initiative à tous les niveaux de la production pour permettre à chacun d'améliorer son poste, son organisation et sa performance.

Concernant la performance, l'approche FAVI a intégré un ensemble de théories liées à l'analyse des styles de management et des logiques basées sur une cadence imposée. Zobrist est parti du principe que fixer un nombre de pièces à atteindre par heure s'avérait

plus souvent être contre-productif, dans la mesure où le salarié ne cherchait jamais à dépasser l'objectif, de peur que sa prouesse ne devienne le nouveau quota de référence imposé et conduise à l'apparition d'un engrenage digne des temps modernes.

Zobrist préféra privilégier une approche managériale différente en offrant aux individus la possibilité de gérer leur propre rythme, persuadé que le salarié réglerait de lui-même sa cadence et sa productivité pour répondre aux attentes de son client. Le contact direct permet au salarié de maîtriser toutes les exigences de son client et ainsi y répondre favorablement.

Dans ce schéma, le leader de la mini-usine occupe surtout une fonction d'assistance et d'accompagnement. La direction, quant à elle, procède à un contrôle en termes de prix de revient. Le reste des différentes étapes et niveaux de gestion se réalise sur la base de la communication et de la responsabilisation/autonomie des individus.

Pour s'informer des préoccupations des équipes de production, la direction se rend plusieurs fois par jour dans les mini-usines pour rencontrer les ouvriers. Il n'existe que très peu de réunions, les problèmes se règlent au quotidien et directement avec les personnes concernées en les invitant à s'impliquer dans la démarche de résolution de problèmes, le fameux « comment » cher à ce type de management.

Ce bel exemple m'amène à faire le lien avec la notion d'intelligence intuitive. Capacité dont dispose indiscutablement Jean-François Zobrist et incontestablement pertinente dans le cadre de ce qu'il serait utile, voire urgent, de mettre en valeur pour atténuer la stupidité qui s'est, ces dernières années, emparée de nos capacités à gérer nos organisations.

## 1.2 Qu'est-ce que l'intelligence intuitive ?

Intuition, 6<sup>e</sup> sens,... peut être allez-vous vous demander si mes propos ne s'éloignent pas trop de leur objectif initial et, si je ne suis pas en train de m'éloigner du sens, voire du bon sens vers lesquels je souhaitais vous amener à réfléchir. Même si ces notions peuvent vous sembler éloignées de nos modèles rationnels et matérialistes, l'intuition est désormais reconnue par les scientifiques (notamment les spécialistes des neurosciences cognitives<sup>4</sup>) comme une forme d'intelligence présente en chacun de nous. L'intelligence intuitive est désormais un objet de recherche qui génère de plus en plus de publications. Ces récentes découvertes ont donné une nouvelle importance au rôle de l'intuition en matière de leadership, surtout quand il s'agit de la prise de décision.

.....  
4 Les neurosciences cognitives cherchent à établir les liens entre le système nerveux et les mécanismes de la pensée.

Et si vous rendiez votre entreprise intelligente ?

Des personnalités n'ont pas hésité à témoigner de l'impact que cette capacité a eu sur leur propre vie et réussite. La plus célèbre est probablement Steve Jobs qui se plaisait, pour conclure ses interventions relatant sa réussite sociale et professionnelle, à lancer son : « *Be intuitive, be yourself*<sup>5</sup> ! ».

Cette intelligence intuitive nécessite non seulement de disposer d'un certain nombre de capacités mais également d'une réelle volonté de s'inscrire dans une démarche d'analyse critique et non normée. Car, les neurosciences le confirment, l'intuition ne relève ni de la magie ni du don. Elle est une forme d'intelligence dont chacun de nous dispose. Comme toutes les autres facultés, elle se façonne, se cultive et s'affine au quotidien. Pour la neurologue Régine Zékri-Hurstel<sup>6</sup>, cette intelligence intuitive correspond « *aux informations sensorielles captées par notre cerveau qui ne parviennent pas à notre conscience* ».

Elle ajoute que notre intuition « *est connectée à notre banque de données sensorielles, toujours en mouvement, et s'adapte en permanence pour percevoir le moindre changement. Les plus intuitifs sont donc ceux qui ont le mieux développé leurs qualités sensorielles* ». La base de cette intelligence intuitive correspond donc à une forme de « mémoire intelligente », une sorte de stockage d'informations et de connaissances en fichiers séparés qui seraient sollicités lorsque de nouvelles données seraient perçues, afin de trouver des informations similaires et ainsi de créer une nouvelle pensée. L'intelligence intuitive serait de ce fait la base même de la créativité !

Francis Cholle<sup>7</sup>, consultant international, développe une façon moderne et originale de penser l'innovation ; il a également travaillé sur ce concept. Il donne une définition de l'intelligence intuitive qui se rapproche de ce qui, dans le contexte économique et financier actuel, devrait être à la base de toute adaptation pour les entreprises dont l'objectif est de maintenir leur compétitivité.

Une logique qui s'inscrit dans la lignée de ce que Jean-François Zobrist a su développer au sein de l'entreprise FAVI. Selon Francis Cholle, l'intelligence intuitive correspond à la « **[...] capacité d'établir une synergie entre raison et instinct, qui fonctionnent sur des plans de conscience différents [...]** **Ce qui les relie, c'est l'intuition, une tête chercheuse qui ramène de l'information** ».

5 « *Soyez intuitif, soyez vous-même !* ».

6 Régine Zékri-Hurstel est neurologue, spécialisée dans la neurologie fonctionnelle, auteure avec Jacques Puisais du *Temps du goût*, éditions Privat, 2010.

7 Francis Cholle, *L'intelligence intuitive*, éditions d'Organisation, 2007.



L'intuition est donc au service du rationnel et le rationnel au service de l'intuition. Elle résulte alors de la raison additionnée du bon sens qui va permettre non pas de trouver des réponses, mais de nous indiquer la direction pour les trouver.

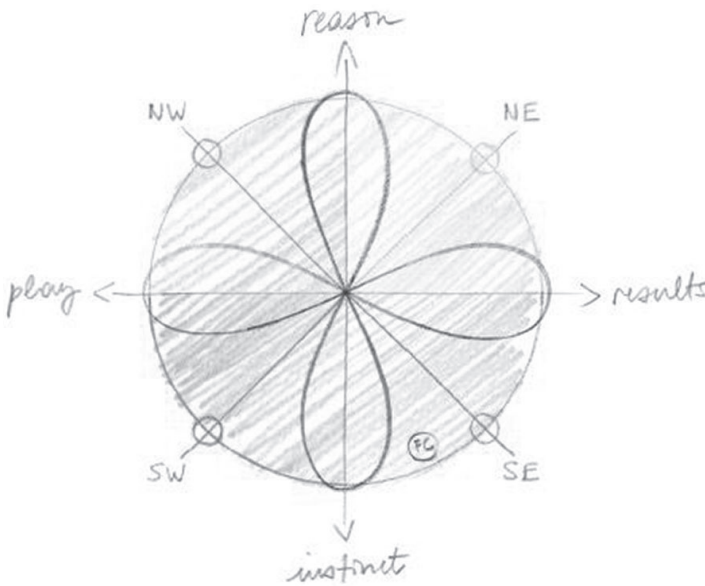


Figure 1.1 *The Intuitive Compass*<sup>TM 8</sup> (Le compas intuitif) selon Francis Cholle

Un autre auteur très pertinent, Roland Jouvent<sup>9</sup>, psychiatre et directeur du Centre des émotions du CNRS à la Salpêtrière à Paris, considère que la capacité intuitive consiste « à percevoir des éléments contextuels et à les agencer de manière adaptative pour trouver une solution nouvelle dans un programme préétabli ». Cette définition est celle qui correspond le mieux à l'objet de ma réflexion. Selon Jouvent, nos cerveaux fonctionnent en faisant appel à deux axes, une partie du cerveau rationnelle qui gère nos apprentissages et une autre plus émotionnelle, relationnelle et adaptative, qui est capable de sortir des contraintes de logiques répétitives. **L'intuition correspond donc à cette capacité à imaginer des réponses et des solutions hors logique prédictible.** En d'autres termes à notre feeling.

8 Francis Cholle, *The Intuitive Compass*<sup>TM</sup>, Jossey-Bass, The Wiley group, 2011.

9 Roland Jouvent, *Cerveau magicien*, éditions Odile Jacob, 2002.

*Et si vous rendiez votre entreprise intelligente ?*

Ce même feeling qui a amené Steve Jobs à faire certains choix de vie qui l'ont conduit à la réussite alors que rien, du fond de son garage qu'il avait transformé en bureau, ne le prédisait réellement. Comme toute capacité, l'intuition est par définition une aptitude potentiellement développable, c'est donc sur ce potentiel qu'il faut orienter nos priorités. Mais si l'on y regarde de plus près, ce n'est malheureusement pas le type de capacité que l'on cultive au sein des organisations, et ce d'autant moins dans nos modèles latins...

D'autres chercheurs en neurosciences ont approfondi leurs travaux sur les mécanismes de fonctionnement de notre cerveau et de nos intuitions. Il en ressort qu'en général notre cerveau arrive directement aux conclusions et nous fait prendre des décisions sans que nous ayons conscience des perceptions ou interprétations qui nous y ont conduits. Cette conclusion illustre parfaitement ce qui se passe dans nombre d'entreprises aujourd'hui.

Trop souvent inscrites dans une logique à court terme, elles n'activent pas cette fameuse « tête chercheuse » censée leur fournir les données indispensables à leur prise de décision ou à leurs actions. Il est plus facile de se réfugier derrière un ensemble d'habitudes qui justifient que l'on ait toujours fait « comme ça », que d'oser remettre en question un ensemble d'attitudes au risque de perdre le confort que nous apporte ce que l'on maîtrise déjà... Notre modèle latin y est encore certainement pour beaucoup !

Combien de décisions cruciales ou importantes ont été validées sans réelle analyse, en prenant seulement en compte un point de vue ou des conclusions sans en analyser les origines, les motifs ou encore les raisons ?

Combien de stratégies définies à partir des fameuses boîtes à outils, tableaux de bords et autres merveilleux instruments perçus ou vendus comme les sésames pour libérer les entreprises de tous leurs maux ?

Combien d'innovations tuées dans l'œuf faute d'avoir été l'objet d'une synergie nécessaire entre l'instinct et la raison qui aurait permis de développer une intelligence complète sous l'angle du 360° ?

Combien d'incohérences managériales basées sur les seuls « commande et contrôle », responsables de la désimplication des collaborateurs dans la dynamique de l'entreprise ?

Combien d'informations clés issues de notre feeling ne sont pas prises en compte, portant ainsi préjudice à la finalité recherchée seulement parce qu'elles ne sont pas perçues comme étant des données rationnelles car en dehors des tableaux de bords prévus pour justifier nos choix ?