



Apprendre à oser®



## **L'ensemble des dépassements individuels suffit-il à assurer une bonne performance collective ?**

**Mémoire présenté par le groupe Echo 5**

Julie Cazabat

Arnaud Buisson

Julian Ebersold

Blanche de Lorgeril

Encadrés par le professeur Xavier Boute

<b>1. Prologue .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Démarche de recherche adoptée .....</b>	<b>4</b>
2.1 Question de recherche .....	4
2.2 Hypothèse .....	4
2.3 Références théoriques .....	5
2.4 Enquête envisagée .....	6
<b>3. Ce qui ressort de l'enquête réalisée .....</b>	<b>8</b>
<b>3.1 Selon la pensée libérale, le libre exercice des dépassements individuels est la manière d'optimiser la performance collective du groupe.....</b>	<b>8</b>
3.1.1 Libérer l'individu pour de meilleures performances collectives.....	9
3.1.1.1 L'autonomie : source de performance .....	9
3.1.1.2 Le pouvoir coercitif, un danger à éviter.....	11
3.1.2 L'égoïsme au service du collectif .....	13
<b>3.2 L'articulation des performances individuelles est indispensable pour être efficace dans l'action collective .....</b>	<b>16</b>
3.2.1 L'esprit d'équipe, accélérateur de performance.....	16
3.2.1.1 La construction du groupe autour d'un objectif commun .....	16
3.2.1.2 Le rôle de l'ennemi .....	18
3.2.1.3 La création d'un esprit exclusif .....	19
3.2.2 Le rôle du chef .....	20
3.2.2.1 Le chef comme « guidance » doit faire converger les regards .....	20
3.2.2.2 La capacité à manager de façon optimale l'équipe.....	21
3.2.2.3 Le tabou français de la place du leader .....	22
3.2.3 Articulation des différentes compétences, par le chef, au sein de l'équipe, en vue d'une optimisation du collectif .....	23
3.2.3.1 Le chef, en tant que rouage, doit organiser et optimiser .....	23
3.2.3.2 Ces complémentarités entre individus, exprimées au cours d'un effort commun, deviennent un tremplin pour le développement de qualités personnelles .....	25
3.2.3.3 Le passage « des grains de sable à une barre de béton » .....	26
<b>3.3. Les forces à l'oeuvre lors du passage « des grains de sable à la barre de béton » et leurs limites.....</b>	<b>27</b>
3.3.1 Des ressorts variés et plus ou moins louables .....	27
3.3.1.1 Un idéal : servir.....	27
3.3.1.2 La difficile question de l'égoïsme .....	28
3.3.1.3 Le poids de l'éducation.....	30
3.3.2 Les dangers de l'action collective sur le potentiel de dépassement individuel.....	32
3.3.2.1 Le risque de l'excès .....	32
3.3.2.2 Le risque de l'amollissement de l'effort individuel.....	33
3.2.3 L'enjeu de la gestion des performances inégales.....	34
<b>4. Bilan .....</b>	<b>38</b>
<b>4.1 Retour sur la question de recherche, l'hypothèse, les références théoriques et l'enquête réalisée .....</b>	<b>38</b>
<b>4.2 Perspectives, limites, interrogations, apports .....</b>	<b>39</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>42</b>
<b>Filmographie .....</b>	<b>42</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>43</b>

## 1. Prologue

Quatre équipes de quinze, une piscine, des obstacles, soixante treillis trempés, une compétition, de l'adrénaline. Il nous fallait gagner cette course. Quatorze jeunes gens fiers et motivés, un chef, un briefing, des objectifs commençant à résonner comme des rengaines depuis quelques jours : « On donne tout, on gagne cette course. Chacun donne le meilleur de soi-même, prouvez vous que vous en êtes capables, et on va la gagner cette course ».

Lors du séminaire Leadership et Esprit d'équipe que nous avons suivi à Coëtquidan, répartis en sous sections d'une petite quinzaine, nous avons des épreuves à réaliser sous le commandement d'un chef de notre équipe, que nous désignons alternativement, en début de chaque épreuve. L'objectif du séminaire était d'observer les ressorts de l'action collective et de l'esprit d'équipe. C'est dans ce but que nous nous retrouvions, lors de l'une des épreuves au bord de la piscine, à devoir réaliser un parcours d'obstacles, très physique, le plus rapidement possible, tout en tractant des mannequins.

Au moment du briefing, en observant les obstacles, nous pensions encore que pour remporter l'épreuve il nous fallait individuellement nous dépasser (physiquement, et psychologiquement parfois). À nos yeux, logiquement, si tout le monde offrait une bonne performance individuelle, nous remporterions l'épreuve.

Nous avons tort, et la victoire nous a échappé. Une fois péniblement tractés un à un hors de l'eau, éreintés, le sous lieutenant Chevalier, chef de la compagnie que nous formions, nous attend sur la margelle. Cette fois-ci, c'est l'heure du débriefing, d'une parole d'expert. À ce moment là, il nous pointe du doigt la clé de la performance de l'action collective, celle qui nous manque : la camaraderie. Sans entraide pour passer les obstacles les plus physiques, nous n'userons qu'inutilement nos forces pour ne jamais atteindre le podium, et nous ne progresserons jamais.

Dès lors, développer cet esprit devint notre objectif en tant que groupe, et les tentatives suivantes plus fructueuses.

À l'inverse, à la fin du séminaire lors d'une épreuve d'escalade d'un mur à l'aide d'une corde, notre lieutenant nous a reproché de maintenant trop nous reposer sur les

autres, en comptant sur eux pour nous tracter. Paradoxalement, maintenant que l'esprit de camaraderie était développé dans le groupe, il nous avait poussé à trop nous reposer individuellement les uns sur les autres.

## **2. Démarche de recherche adoptée**

### **2.1 Question de recherche**

Frappés par cette observation en milieu militaire, nous avons réfléchi à cette interaction entre performance individuelle et collective et nous sommes aperçus que ces liens entre dépassement individuel et esprit d'équipe pouvaient s'observer dans bien d'autres domaines : en matière entrepreneuriale par exemple, une équipe d'individus très performants, qui s'appliquent néanmoins à se mettre des bâtons dans les roues, handicapent les relations internes, entravent la bonne circulation des informations, la poursuite des objectifs collectifs, etc. Ainsi, nous nous posons cette question :

**L'ensemble des dépassements individuels suffit-il à assurer une bonne performance collective ?**

Nous entendons par dépassement individuel toute situation où un individu va tenter de donner le meilleur de lui-même et va se pousser jusqu'à ses limites, voir au-delà. Le terme de suffire interroge d'une part le caractère nécessaire et suffisant de ce dépassement, mais également le risque de limiter d'une certaine manière, par le dépassement individuel, la possibilité de performer collectivement. Nous appliquerons cette notion à différents domaines : entrepreneurial, sportif, relationnel...

### **2.2 Hypothèse**

Nous en sommes donc parvenus à distinguer plusieurs types de situation. En effet, en réfléchissant sur le dépassement individuel, nous avons réussi à distinguer une forme de dépassement égoïste, par exemple pour impressionner les autres membres de l'équipe, ou encore à leur détriment pour maximiser sa part de salaire variable dans une entreprise par exemple, d'une forme de dépassement altruiste, qui consiste à se

dépasser pour favoriser la performance du groupe. Assurément, les ressorts qui poussent un individu à se dépasser ne sont pas les mêmes pour celui qui se retrouve en haut d'un mur, sur le point d'handicaper toute son équipe qui ne pourra gagner une épreuve s'il ne saute pas, que pour celui qui va chercher à traiter cinq fois plus de dossiers en un mois pour obtenir une augmentation. Ainsi, nous avons apporté à notre question une première réponse à l'aide de cette distinction, qui constituera notre hypothèse de recherche :

**S'il ne s'inscrit pas dans une perspective altruiste, le dépassement individuel ne saurait être synonyme de performance collective.**

### **2.3 Références théoriques**

Notre étude s'appuie sur des références de différents types.

Nous nous sommes appuyés en premier lieu sur des références philosophiques en lien avec notre problématique. L'examen de la pensée libérale, à travers des auteurs tels que Bentham, Stuart Mill ou encore Pierre Clastres, nous a éclairé sur les interactions entre personnalité individuelle et nécessité du groupe. Mandeville nous a également apporté des éléments de réflexion sur l'apport de l'égoïsme à la performance sociale.

En matière littéraire, *le Rhinocéros* de Ionesco nous a été utile pour dénoncer les effets pervers du groupe sur la performance individuelle. Nous nous sommes également appuyés sur *La Chartreuse de Parme* de Stendhal pour évoquer les ressorts du dépassement individuel.

Nous avons également pu enrichir notre réflexion par l'étude d'ouvrages sociologiques ou d'ouvrages spécialisés en terme de management. Nous nous sommes particulièrement penchés sur l'œuvre de J-P. Doly, *L'accordeur de talents*, fournissant des éléments intéressants sur les méthodes de management et de construction d'un collectif. Nous avons également étudié des extraits des ouvrages *Self-interest and collective action*, de W.Strobe et B.S.Frey et *La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences*, de Didier Retour.

En terme de références filmographiques, nous nous sommes intéressés à des Walt Disney pour questionner l'origine de la foi en le collectif comme générateur de performances, ainsi que sur *Fight Club* de David Fincher, qui apporte également des éléments intéressants sur l'articulation entre identités individuelles et collectif.

## 2.4 Enquête envisagée

	Qui ?	Quoi ? Pourquoi ?
Entretien	Général Christophe de Saint Chamas Ancien commandant de la légion étrangère, commandant de la zone de défense Ouest	Comprendre les spécificités de la légion étrangère, et comment forger un esprit de corps entre des individus venus des quatre coins du monde.
Entretien	Général Jean-Louis Georgelin, ancien chef d'Etat major des armées, grand chancelier de la légion d'honneur	Avoir une vision de l'action collective de quelqu'un qui en a une réelle expérience pratique, ainsi qu'une analyse pertinente du rôle du chef.
Entretien	Gaspard Koenig, écrivain et philosophe libéral	Avoir une analyse libérale des interactions entre groupe et individus
Entretien	Henri de Lorgeril, head of Sales chez <a href="http://MonDocteur.com">Mon docteur.com</a>	Comprendre les mécanismes de l'action collective et les ingrédients de la performance collective au sein d'une entreprise
Entretien	Eliott Aubin, adjoint au maire à la mairie du 1er arrondissement de Lyon	Avoir une vision de l'action collective au sein du monde politique, d'un point de vue plus socialiste.

<b>Sondage</b>	Echantillon de la population française	Détail en annexe.
<b>Expérience</b>	Etudiants d'HEC Paris en première année	Observer les performances d'un groupe au cours d'un parcours d'obstacles en fonction de conditions diverses
<b>Observation</b>	Étudiants d'HEC Paris et jeune diplômée	Observer la création et le fonctionnement de l'esprit de groupe dans le cadre d'un escape game à paris

### **3. Ce qui ressort de l'enquête réalisée**

À l'aide de nos références théoriques et de nos premiers entretiens, il nous est d'abord paru important de dégager une analyse théorique de notre sujet. En effet, pour les penseurs libéraux, l'effort individuel de chacun permet de générer la performance collective. Nous avons débuté notre stage à Coëtiquidan imprégnés de cet héritage libéral. Le dépassement individuel est alors un but en soi, ou un but permettant d'optimiser la situation collective (3.1). Notre hypothèse semble donc de prime abord inexacte.

Toutefois, la confrontation de notre hypothèse avec des situations plus pratiques met en lumière des phénomènes qui la rendent davantage pertinente. Le dépassement de chacun dans le but de permettre la progression du groupe est une condition indispensable à la performance du collectif dans un grand nombre de domaines. Le rôle du chef dans la mise en place de ce processus est déterminant (3. 2).

Dès lors se pose la question de la nature et des ressorts de cette modalité altruiste de dépassement individuel et de sa place dans les interactions entre les efforts individuels et la performance du groupe. Cette analyse nous a également conduits à mettre en avant les limites d'un tel processus (3.3).

#### **3.1 Selon la pensée libérale, le libre exercice des dépassements individuels est la manière d'optimiser la performance collective du groupe**

De notre étude est ressorti un résultat intrigant. Il semblerait que les conclusions à tirer ne soit pas exactement les mêmes selon le niveau où l'on se situe. Nous avons décidé, dans un premier temps, d'adopter une perspective qu'on l'on pourrait qualifier d' « individualiste » et qui peut sembler prometteuse, notamment si l'on considère les évolutions récentes de nos sociétés comme l'apparition d'internet et d'un monde de plus en plus connecté.

### ***3.1.1 Libérer l'individu pour de meilleures performances collectives***

Cette phrase de Gaspard Koenig nous a, en effet, interpellée : « *il faut libérer l'individu des tutelles sociales, économiques et culturelles (...); favoriser l'autonomie de l'individu, pour qu'il puisse prendre ses propres décisions* ». Si cela semblera à la plupart une évidence, ça n'en est pas moins en contradiction avec l'idée que l'on peut se faire de la performance collective, où il n'est pas question d'autonomie, mais bien au contraire d'esprit de corps. Or G. Koenig nous invite ici à considérer une lecture très différente de la performance, et plus loin encore, des objectifs d'un groupe.

#### **3.1.1.1 L'autonomie : source de performance**

L'autonomie est aujourd'hui l'un des idéaux qui régulent notre société. Il s'agit pour chacun de « s'autonomiser », vis-à-vis de ses parents, de ses pairs, de l'Etat... Les nouvelles technologies, comme l'apparition d'internet, et l'avènement d'un monde de plus en plus connecté, favorisent d'ailleurs la recherche de cette relative indépendance. Non seulement les individus sont de plus en plus nomades, mais de nouveaux champs s'ouvrent également à eux. Pensons ici à la naissance du télétravail, ou à encore l'apparition d'Uber et de ses chauffeurs dont le statut fait aujourd'hui couler tant d'encre.

Or, cet individualisme et cette autonomisation semblent bel et bien contraires à la perception traditionnelle de la performance collective. Elle inciterait à des actions et à des dépassements isolés, désordonnés, autant de situations très éloignées de celles qu'on pu nous décrire aussi bien le général Georgelin, que le Général de Saint-Chamas comme idéales lors de nos entretiens. Pourtant, il nous est apparu que la situation n'était pas si simple.

En effet, l'autonomie est également source de créativité, et d'efficacité. C'est ainsi que John Stuart Mill considérait déjà au 19<sup>e</sup> siècle, dans son ouvrage *De la liberté*, qu'il fallait préserver les libertés individuelles et cette autonomie des individus, car elles constituaient la véritable force motrice de nos sociétés.

« *Genius can only breathe freely in an atmosphere of freedom* » (le génie ne peut respirer librement que dans une atmosphère de liberté) écrit-il ainsi ; « *that principle is, that the sole end for which mankind are warranted, individually or collectively, in*

*interfering with the liberty of action of any of their number, is self-protection. That the only purpose for which power can be rightfully exercised over any member of a civilized community, against his will, is to prevent harm to others* » (ce principe veut que les hommes ne soient autorisés, individuellement ou collectivement, à entraver la liberté d'action de quiconque que pour assurer leur propre protection. La seule raison légitime que puisse avoir une communauté pour user de la force contre un de ses membres est de l'empêcher de nuire aux autres).

L'autonomie ainsi considérée n'est alors plus à craindre mais bien à rechercher à tout prix car elle serait, à terme, vecteur d'une plus grande efficacité collective.

Il s'agit alors non pas de réduire les individus à de simple rouages dans la machine collective, où chaque performance individuelle serait mise au service de l'ensemble, mais bien de les libérer pour qu'ils puissent exercer pleinement cette autonomie pour eux mêmes. Toutefois, cette autonomie sera par la suite bénéfique à l'ensemble de la société.

Mais qu'est-ce que cela peut vouloir dire concrètement ?

G. Koenig nous a répondu qu'il s'agissait par exemple de la possibilité pour un individu de quitter un groupe quand il le souhaite, d'en trouver un nouveau, de naviguer entre eux... Il est ici aisé de comprendre comment une personne à qui l'on donne le choix de ce dans quoi il va s'investir, qui va pouvoir se passionner pour son ouvrage sera plus impliquée et plus efficace. C'est d'ailleurs ce qui ressortait dans l'entretien que nous avons eu avec M. de Lorgeril quand il nous disait que c'est grâce à cet intérêt porté à leur travail et au projet particulier de Mon docteur.com que les commerciaux qu'il dirigeait étaient « *si efficaces, malgré les rémunérations plus faibles qu'ailleurs* ».

Mais on peut aussi répondre qu'il s'agit de ne pas brider les gens, de laisser s'exprimer les plus imaginatifs, les plus talentueux. M. de Lorgeril nous disait à ce propos quelque chose d'assez cynique : « *Dans une direction commerciale il vaut mieux des performeurs qui ne travaillent pas ensemble {que des commerciaux qui ne sortent pas du lot, coordonnés}, parce qu'ils font du chiffre* ». Il arrive que le travail collectif et l'esprit d'équipe ne soient pas suffisants ou nécessaires. Mieux vaut alors laisser s'exprimer les capacités de chacun. Il est d'ailleurs intéressant de voir que c'est

ce que reflètent les systèmes de rémunération, entre autres, des commerciaux, avec une base fixe à laquelle s'ajoute une part variable et des primes en fonction des résultats. Si en B to B cette part variable constitue en général entre 20% et 25% du salaire total, en B to C cette part variable peut même aller jusqu'à représenter 80% de la rémunération d'un commercial.

Ainsi, il apparaît bien que favoriser un maximum d'autonomie peut s'avérer être, dans ce type de situation, le meilleur moyen d'accroître la performance collective en améliorant les dépassements individuels et en jouant sur le fait même que l'efficacité d'un groupe reste dépendante des performances de chacun.

### **3.1.1.2 Le pouvoir coercitif, un danger à éviter**

Dès lors, s'il s'agit de favoriser l'autonomie de l'individu, qu'en est-il du rapport de hiérarchie qui semble pourtant inhérent à toute société et à tout système d'action collective ?

En effet, s'il est possible, dans un schéma très « benthamien » de chercher à maximiser l'efficacité à tout prix, en privant l'individu de toute autonomie, en le prenant en charge et en le dirigeant le plus parfaitement possible, la partie précédente nous permet de distinguer dans cette approche des conséquences non négligeables qui au final remettent en cause sa pertinence.

L'individu qui ne rentre pas dans le moule devient, pour reprendre une expression de G. Koenig, une « *externalité négative pour le groupe entier* » qui n'a alors d'autre choix que de le contraindre à rentrer dans le rang. Tous les bienfaits de l'autonomie disparaissent alors, bien évidemment ; mais il est également utile ici de pousser la réflexion sur un champ qui peut paraître plus éloigné, mais qu'il nous a paru pourtant indispensable d'évoquer, celui du bonheur.

En effet, et G. Koenig l'explique très bien dans son entretien, l'autonomie constitue également pour une société ce que l'on peut qualifier de « *but en soi* ». Un individu ne pourra être véritablement heureux dans une société où un groupe qui ne lui laisse pas assez de marge d'action, où il se sent contraint et restreint ; et un tel individu ne pourra alors être pleinement efficace, à la fois au niveau individuel, mais aussi pour le

groupe car il le rejettera. C'est d'ailleurs en partie la situation que nous décrivait M. de Lorgeril quant à son expérience chez Groupon.

Cette société, nous a-t-il expliqué, est adepte du micro-management, « *un management très métrique, où l'on passe son temps à seriner les personnes (tu devais faire ça, tu en es où ?)* ». Or il a pu constater les conséquences de ce mode de management, qui, s'il peut être efficace, peut également s'avérer très destructeur pour les employés. A la fin, plutôt que de se fédérer autour d'un but commun qui serait de faire prospérer l'entreprise, les employés se trouvaient réunis par leur désir de s'opposer à l'entreprise.

Face à cela, G. Koenig préconise la présence d'un Etat, ou d'une autorité qui agirait comme un « *anti-coagulant* » ; qui s'assurerait que les individus puissent rester « *des électrons libres* » et assurerait que n'émerge pas de rapports de subordination. Si Cette solution nous a semblé quelque peu utopique dans la société actuelle, il est cependant intéressant de noter l'existence d'exemples de groupes et de sociétés ayant fonctionné sans relations hiérarchiques et de subordination.

C'est ce que montre Pierre Clastres dans son livre *l'Archéologie de la violence* publié en 1977. Il y note l'existence de sociétés qu'il qualifie de « *sociétés premières* », qui étaient construites dans le but même d'éviter l'émergence d'un Etat ou d'une hiérarchie. Ces tribus disposaient d'un chef, mais celui-ci avait surtout un rôle de diplomate et parfois de médiateur, et n'exerçait aucun réel pouvoir sur le reste des membres de la tribu. Et si jamais ce dernier avait prétention à exercer un véritable pouvoir sur sa tribu, il se faisait évincer, voire éliminer. Ces sociétés ont su néanmoins perdurer.

Cette structure est assez proche du management participatif, dans les théories modernes du management : il s'agit d'un management qui va impliquer fortement les collaborateurs dans la prise de décisions. Ceux-ci disposent alors d'une grande latitude dans leur méthode de travail et peuvent laisser s'exprimer leur créativité et leurs idées. Le manager pour sa part va alors chercher à s'intégrer à l'équipe, et à l'encadrer plus qu'à la diriger. On retrouve alors un pouvoir avec une dimension

coercitive très faible qui permet de préserver en grande partie l'autonomie des individus, même si l'on est encore éloigné du niveau préconisé par G. Koenig.

Ainsi, l'on constate qu'un groupe n'aurait pas nécessairement besoin d'une structure hiérarchique pour être efficace. Il est en effet possible de préserver cette autonomie des individus au sein d'une action qui pourtant se veut collective. Il faudrait donc bien ici favoriser l'autonomie, et la préserver d'un pouvoir trop coercitif.

### ***3.1.2 L'égoïsme au service du collectif***

Récapitulons, nous avons donc vu jusqu'ici que non seulement l'autonomie était source de performances mais également que le pouvoir coercitif était, de son côté, dangereux en terme d'efficacité aussi bien individuelle que collective, et que finalement une relation hiérarchique n'est pas nécessairement indispensable à une action collective efficace.

Encore nous reste-t-il maintenant à faire véritablement le lien entre la performance collective et la dimension égoïste dans laquelle s'inscrit une telle recherche de l'autonomie, et qui semble en totale opposition avec notre hypothèse de recherche.

Pierre Clastres écrit, dans *La société contre l'état* (1974) : « *dans la société primitive, les hommes sont maîtres de leur activité, maîtres de la circulation des produits de cette activité : ils n'agissent que pour eux-mêmes, quand bien même la loi d'échange des biens médiatise le rapport direct de l'homme à son produit. Tout est bouleversé, par conséquent, lorsque l'activité de production est détournée de son but initial, lorsque, au lieu de produire seulement pour lui-même, l'homme primitif produit aussi pour les autres* ». C'est selon lui dans une perspective égoïste que doit s'inscrire l'activité humaine. La performance individuelle doit avant tout être au service de l'individu et non du collectif. Mais cela ne signifie en rien que cette juxtaposition de performance et d'activité individuelle, à but égoïste, n'est pas au service du groupe, et au final de la performance collective.

Prenons tout d'abord un exemple très simple. Quand je me dépasse au sein d'un groupe, c'est rarement uniquement de manière altruiste, pour permettre au groupe de progresser. Il s'y trouve également une envie de reconnaissance, une envie de tirer

parti du groupe, etc... Pourtant en servant mes intérêts égoïstes, et en me dépassant pour moi-même j'inscris ma performance dans la performance collective. C'est exactement de cela dont il s'agit.

Le libre exercice des dépassements individuels, cette autonomie de l'individu, permet paradoxalement, en améliorant les performances individuelles, de servir la performance collective.

Cet état de fait est décrit dans *La Fable des abeilles*, de Mandeville (1774). La Fable cherche à décrire les sources de la prospérité de l'Angleterre du XVIII<sup>e</sup> siècle. Mandeville y dénonce ce qu'il appelle « *les fausses vertus* », comme la modestie, la décence, le sens de la hiérarchie, ou encore l'honnêteté, et cherche à montrer, au contraire, comment les vices que sont la convoitise, la vanité, ou l'orgueil, autant de côtés de la personne humaine que l'on pourrait qualifier d'égoïstes, sont sources de richesse pour la société.

*« On se pressait en foule dans la ruche féconde,  
Mais ces foules faisaient sa prospérité.  
Des millions en effet s'appliquaient à subvenir  
Mutuellement à leurs convoitises et à leurs vanités,  
Tandis que d'autres millions étaient occupés  
À détruire leur ouvrage. »*  
*« C'est ainsi que, chaque partie étant pleine de vice  
Le tout était cependant un paradis. »*

Ce faisant Mandeville souligne également ce que l'on pourrait appeler « *l'harmonie naturelle des intérêts* ». Ce foisonnement d'intérêt et d'effort égoïstes est justement ce qui permet cette superbe efficacité économique du pays. « *Satisfaire l'extravagance du riche, écrit-il, donne du travail aux pauvres* ».

*« La source de tous les maux, la cupidité,  
Ce vice méchant, funeste, réprouvé,  
Était asservi à la prodigalité,  
Ce noble péché, tandis que le luxe  
Donnait du travail à un million de pauvre gens,  
Et l'odieux orgueil à un million d'autres.*

*L'envie elle-même, et la vanité,  
Étaient serviteurs de l'application industrielle;  
Leur folie favorite, l'inconstance  
Dans les mets, les meubles et le vêtement,  
Ce vice bizarre et ridicule, devenait  
Le moteur même du commerce. »*

Et c'est justement lorsque l'on tente d'introduire une dimension altruiste au sein de cette société, de ce groupe humain, que son efficacité diminue alors même que les gens tentent de servir l'intérêt des autres et du groupe.

*« Regardez maintenant cette ruche glorieuse, et voyez  
Comment l'honnêteté et le commerce s'accordent.  
La splendeur en a disparu, elle dépérit à toute allure,  
Et prend un tout autre visage. »*

Nous sommes donc bien face, ici, à une situation où le libre exercice des dépassements individuels et égoïstes et le moyen d'optimiser les performances du groupe. Mill rajoute que l'Etat, c'est-à-dire, d'une certaine manière, le leader à l'échelle d'une société, doit uniquement se contenter de poser un cadre à l'activité humaine qui garantisse l'autonomie et la liberté de chacun.

Or aujourd'hui les nouvelles technologies, en favorisant d'une manière extrême l'autonomie des individus, créent un cadre particulier qui semble renforcer encore cette situation paradoxale où ce sont les dépassements individuels et égoïstes seuls qui permettent d'assurer une bonne performance collective.

Cependant cette réflexion reste très théorique, et s'il existe, comme nous l'avons vu, des exemples pour étayer cette approche, qui en outre est particulièrement d'actualité, la réalité est plus complexe et les conclusions évoluent avec le niveau d'analyse adopté. En effet on ne peut écarter le fait que bien souvent l'approche collective donne de meilleurs résultats que l'approche individualiste. De plus, un individu qui « roule pour lui même », selon les mots du Général Georgelin, sans chercher à apporter au groupe, finira en bonne logique par se faire rejeter par lui...

## **3.2 L'articulation des performances individuelles est indispensable pour être efficace dans l'action collective**

Si dans une perspective théorique, globale, l'on constate la prépondérance de certaines théories plaçant l'individu et sa performance personnelle au centre de toute forme de réussite, les imposant ainsi comme modèles, les modalités de l'action collective à une échelle plus réduite se déclinent différemment. Le groupe, lorsqu'il est placé dans des conditions stimulantes et a en vue un objectif, répond en effet à des logiques particulières qu'il s'agit d'interroger.

### **3.2.1 L'esprit d'équipe, accélérateur de performance**

#### **3.2.1.1 La construction du groupe autour d'un objectif commun**

\* « *Le tout excède la somme des parties* »

Si le groupe est indéniablement formé de plusieurs individus, qui interagissent et agissent chacun selon leurs propres possibilités, il ne peut néanmoins pas être réduit à une simple juxtaposition de dépassements (ou non) personnels. L'équipe possède en effet un élément intrinsèque, difficilement déterminable, qui permet d'aller plus loin dans la performance, dans l'efficacité, et qui ne peut exister sans ces interactions. Ainsi Jean-Pierre Doly, dans *L'accordeur de talents*, évoque deux images pour illustrer cette idée que « *le tout vaut plus que la somme des parties* ». D'abord celle du vol d'oies sauvages : « *Elles économisent 70 % de leur énergie en volant ensemble, en triangle, les oies qui sont derrière crient pour encourager celles qui sont devant. Et quand l'une d'elles est blessée, deux oies vont se dévouer pour la ramener dans le groupe.* », où il apparaît clairement que la présence de ses pairs permet de se reposer sur eux, mais aussi de suivre le même rythme, d'avancer dans une direction cohérente et de manière ordonnée, ce qui entraîne un effet de synergie et devient source de motivation. Il évoque également Antoine de Saint Exupéry - « *la beauté du visage n'existe que par le retentissement de chaque partie sur toutes les autres* » - qui illustre par là la complémentarité indispensable des différents acteurs du groupe.

Nous avons pu constater l'applicabilité de cette théorie lors de notre observation : les quatre personnes qui participaient à l'*escape game* ont progressivement construit un

esprit d'équipe, en tout premier lieu en faisant connaissance, puis par la suite au travers de leurs premières réussites. Lorsqu'un des joueurs a réussi à déchiffrer le premier code, il a en effet entraîné derrière lui les trois autres, créant ainsi une véritable émulation et la volonté de continuer sur cette bonne lancée.

Cette prépondérance voire cette transcendance du tout sur les parties se manifeste de manière particulièrement marquée dans le monde militaire, où les soldats agissent au nom d'un idéal qui les dépasse, au point de nier une partie de leur indépendance, de leur libre-arbitre. Le général de Saint Chamas nous a décrit ce phénomène, particulièrement sensible au sein de la Légion étrangère, et nous expliquait ainsi que les légionnaires « *arrivent pour une raison personnelle et restent pour le groupe* ». Ils se reconstruisent en effet au sein de la compagnie (où ils étaient arrivés « *cabossés* »), mais aussi et surtout parce qu'ils ne s'identifient plus qu'au travers de cette entité à laquelle ils appartiennent, et qui leur permet d'atteindre de niveaux d'efficacité largement supérieurs. L'individu perd alors sa capacité et son utilité à agir seul, il « *est un maillon* » qui permet la réussite du tout.

*\* L'indispensable implication des collaborateurs dans le monde de l'entreprise*

L'esprit d'équipe et la constitution de cette équipe apparaissent donc nécessaires, que ce soit d'un nouveau point de vue « théorique », par analogie avec d'autres mécanismes naturels, dans des situations plutôt ludiques et ayant vocation à renforcer cet esprit de groupe (*cf l'escape game*), ou encore dans ce monde particulier qui est celui de l'armée. Mais de façon plus pragmatique, à un niveau quotidien de la vie professionnelle, l'entreprise a besoin de collaborateurs motivés et impliqués pour pouvoir avancer efficacement. Les constats empiriques de M. de Lorgeril sont ainsi en accord avec les propos de M. Doly, ce dernier utilisant le célèbre adage « *l'union fait la force* » pour décrire cette réalité de fait, qui est qu'une équipe soudée sera plus apte à survivre dans l'univers hyper-concurrentiel qui est celui dans lequel évoluent un certain nombre d'entreprises. M. de Lorgeril (bien qu'étant sur un marché relativement peu concurrentiel) cherche ainsi, au sein de sa nouvelle entreprise, à garder une équipe relativement soudée, un sentiment d'appartenance au projet de l'entreprise pour conserver l'efficacité de ses commerciaux sur le terrain.

*\* L'importance du projet dans la (re)construction de l'esprit d'équipe*

Lorsque ce sentiment d'appartenance à l'entreprise s'essouffle, il est donc nécessaire de trouver une nouvelle source de motivation, que ce soit par une rencontre entre les différents membres de l'équipe pour re-consolider cet esprit de groupe, ou la relance par un nouveau projet, un *challenge* qui permet de retrouver un objectif à atteindre. Pour garder l'efficacité de son équipe, le manager a finalement besoin que ses subordonnés « *soient toujours soit intéressés ou sollicités intellectuellement, soit motivés, soit sous pression, et ne pas les laisser dans une zone de confort* » (M. de Lorgeril). Et nous avons pu le constater pendant notre observation, où le passage à une nouvelle énigme à résoudre, après un moment de flottement, relançait le groupe et créait une émulation positive.

### **3.2.1.2 Le rôle de l'ennemi**

Dans cette optique, la cohésion de l'équipe peut dès lors se forger face à un ennemi commun, clairement identifié, qui nécessite une plus grande efficacité dans la compétition, et évite de créer des rivalités entre membres d'une même équipe dans la mesure où il focalise les rivalités sur lui.

Face à cet ennemi commun, qui peut être le concurrent le plus important dans le monde de l'entreprise ou l'armée adverse dans le milieu militaire, l'équipe est en effet plus soudée, elle a moins tendance à tricher ou se mentir, face au risque de perdre. Chez [mondocteur.com](http://mondocteur.com), c'est bien cette présence d'un concurrent sur la même part de marché qui focalise l'attention et pousse à obtenir de nouveaux contrats. Jean-Pierre Doly explique cette réaction face à l'ennemi par la peur de perdre (ou d'être sanctionné), qui est toujours plus forte que celle de gagner. Par exemple, au cours d'une étude il a été remarqué que si l'on donnait un objet à chaque personne d'un groupe d'individus, ces personnes demanderaient un prix de vente supérieur à celui qu'un autre groupe interrogé aurait été prêt à mettre dans l'achat de cet objet, parce que les hommes sont plus attachés à la conservation (qui évite la perte) qu'au gain.

De plus, cette présence de l'ennemi commun focalise l'attention, et évite l'instauration d'une ambiance délétère où chacun serait en compétition contre chacun,

dans la même équipe. En effet, si une mise en perspective des performances individuelles au sein de l'équipe, accompagnée d'une mise en avant des plus forts, peut être stimulante, M. de Lorgeril refuse de construire un groupe de collaborateurs qui ne collaborent pas, en réaction à son expérience du micro-management chez Groupon. Pour lui, il y a de facto « *un esprit compétitif dans une équipe, à partir du moment où des personnes font la même chose, et celui-ci peut être exacerbé ou non* », et c'est en limitant cet esprit compétitif au sein de l'entreprise que les conflits stériles sont évités, et une solidarité entre les membres instaurée. Cette solidarité est gage d'une performance collective dépassant les simples efforts individuels.

### **3.2.1.3 La création d'un esprit exclusif**

#### *\* Le poids de l'héritage*

La formation de l'esprit d'équipe passe également par le partage de valeurs communes, d'un héritage ou d'un esprit particulier, vecteurs d'appartenance au groupe. Cet esprit exclusif peut prendre différentes formes : dans une équipe de commerciaux qui recrute tous les trois mois, c'est l'acquisition du métier, la connaissance de ses collègues et une sorte d'accord tacite qui place les nouveaux venus dans une position d'*outsiders* tandis que les autres sont les *insiders*, avec des rôles évoluant régulièrement à mesure des recrutements, entraînant une entrée progressive mais réussie dans l'équipe. Dans l'armée, cet esprit passe par la connaissance des chants, des héritages, qui sont peu à peu assimilés par les nouveaux soldats et sont vecteurs de cohésion. Mais pour Jean-Pierre Doly cette constitution de l'équipe peut également se faire au travers d'une expérience porteuse de sens, de valeurs propres au groupe, qui serait épanouissante et enrichissante tant du point de vue humain que au niveau de la réussite collective.

#### *\* Le rôle de l'humour*

Finalement, la marque d'une constitution réussie de l'équipe serait l'humour. Déjà lors de notre séminaire à Saint Cyr, le lieutenant nous avait prévenu de l'arrivée probable de ce quelque chose « en plus » pendant la dernière activité physique, dépassant la simple écoute du chef, la complémentarité entre les individus, et qui

serait déterminant dans le passage d'un « groupe » à une « équipe ». Mais nous avons pu le constater à nouveau pendant notre observation, où le début des blagues a coïncidé avec les premières réussites collectives dans la résolution d'énigmes. Les quatre personnes avaient commencé à se connaître, à réussir ensemble, ce qui laissait la place à la bonne humeur. Le Général Georgelin insiste également sur cette importance du sens de l'humour et de l'autodérision du chef, qui doit savoir prendre du recul sur ses fonctions, et ne pas trop se prendre au sérieux pour rester crédible auprès de ses subordonnés. L'humour devient alors ce « truc en plus » qui fait du chef un bon chef, et du groupe une équipe.

Ceci nous amène à interroger l'organisation de cette équipe, qui ne se forme pas de façon spontanée, mais dans la plupart des cas répond à des exigences spécifiques, avec des buts précis, et qui doit donc être orientée et organisée par un des membres qui se place alors au dessus des autres, et que l'on nomme le « chef », ou « manager » dans le monde professionnel.

### ***3.2.2 Le rôle du chef***

Le chef, ou leader, d'une équipe peut être considéré comme un « *chef d'orchestre* » pour reprendre l'expression du Général Georgelin, il a en effet la charge de décider, d'organiser et de faire exécuter ce qu'il considère comme étant la bonne solution face à chaque situation. Pour cela, ce chef doit avoir certaines qualités intrinsèques, mais aussi une capacité à *leader*, à *manager* grâce à des outils et méthodes techniques. Il est le rouage essentiel dans la distribution des tâches au sein de l'équipe, c'est-à-dire l'articulation des compétences individuelles.

#### **3.2.2.1 Le chef comme « guidance » doit faire converger les regards**

Le chef a tout d'abord été soit mis à cette place par une décision extérieure, soit placé là par ses pairs, pour sa capacité à être suivi, à se faire obéir, et à organiser le groupe de manière la plus efficace possible, pour éviter l'anarchie. Il doit donc d'abord être porteur d'une certaine exemplarité, d'une aura propre à sa posture : puisqu'il est sur le devant de la scène, qu'il doit être suivi, ses actions doivent être irréprochables pour que ceux qui le suivent agissent au mieux. De plus, pour être suivi il a souvent une

certaine qualité intrinsèque, irréductible à l'apprentissage que l'on peut en avoir, et qui fait que le leadership est pour lui une place « naturelle ». Ainsi, le chef apparaît comme un guide, et sa qualité peut se mesurer à la qualité de l'implication de ses subordonnés. Le Général de Saint Chamas décrit par exemple un phénomène dans la Légion Etrangère où le chef est selon ses mots « *situé juste en dessous de Dieu* » (la plupart des légionnaires ne croyant pas en Dieu), et où ses légionnaires sont prêts à tout pour le suivre : « *Quand le chef est devant, on est prêt à le doubler.* ». Ainsi, l'effet de groupe est renforcé par la présence d'un bon chef, qui a alors une propension à obtenir des résultats incroyables, notamment dans le milieu militaire : le Général Georgelin nous a ainsi rapporté un citation qui lui semble représentative du rôle de chef, qui dit « *My job was to make things impossible possible : that is leadership, not management.* ».

Une fois le chef installé, et dans une position respectée, le besoin que ce soit lui qui porte la décision est très net, et l'appel à une direction prise est sensible. En effet, toujours en vue de réussir au sein du groupe, par le groupe et grâce au groupe, les subordonnés cherchent à pouvoir faire confiance à leur chef et à le suivre, et donc veulent inconsciemment éviter les incertitudes quant aux objectifs, à la direction à prendre. Le général Georgelin nous a ainsi rapporté une phrase entendue de la bouche de ses soldats - « *Fous nous la paix, commande.* » - qui témoigne de cette importance d'une ligne de conduite claire et précise à adopter. Finalement, c'est aussi le moyen d'éviter de s'entre-déchirer dans des querelles intra-équipe qui seraient infructueuses, et d'accepter de manière commune la décision du chef. Pour cela, le Général Georgelin nous faisait remarquer que « *il vaut mieux cent moutons guidés par un lion que cent lions guidés par un mouton.* ».

### **3.2.2.2 La capacité à manager de façon optimale l'équipe**

Le chef doit, d'autre part, pouvoir gérer une équipe, au delà du seul aspect de la prise de décision. Et cela passe d'abord par une capacité à déléguer pour mener vers l'objectif, qui nécessite une confiance en ses subordonnés. Le chef peut ainsi utiliser le travail fourni, comme le préconise Jean-Pierre Doly et comme le relate le Général Georgelin, « *une personne seule ne peut pas y arriver, mais c'est une personne seule*

*qui décide* ». Celui qui manage, qui *leade*, doit dès lors être confiant dans la capacité de son équipe à exécuter les ordres, ne pas tenter de rester tout seul et de tout faire, ce n'est pas possible. Le Général le dit d'ailleurs en des termes assez crus : « *qui se plaint de sa troupe se pisse dessus* ». Ceci n'exclut cependant pas le contrôle, qui reste une des fonctions premières du chef, porteur des responsabilités. En tant qu'intermédiaire entre son équipe et l'échelon au dessus (qui donne des ordres, parce qu'il y a toujours quelqu'un qui donne des ordres), le chef doit ainsi, pour réussir son management, trouver le juste milieu sur la dose de pression qu'il transmet à son équipe, et être capable de remonter les informations correctes, vérifiées, sur la réussite de l'équipe. Cette idée se vérifie dans le domaine de l'entreprise par exemple, où M. de Lorgeril nous expliquait que « *dans une structure pyramidale, le manager a un rôle de rouage* ».

Enfin, si le chef a ce rôle de rouage entre différents niveaux de hiérarchie, il l'a également au sein de l'équipe, où il peut être considéré (selon les termes de M. Doly) comme « *accordeur de talents* ». Il joue alors de la complémentarité entre les individus pour les pousser à avoir des interactions positives et impulser une logique qui pourrait presque s'auto-entretenir. Les atouts de chacun sont ainsi mis en avant, employés en vue d'une meilleure performance collective, ce qui révèle de véritables atouts collectifs, qui sont alors irréductibles à un des éléments (pris séparément) de l'équipe. Doly dit ainsi : « *Je ne crois pas à l'autogestion, et le coach ne peut pas non plus être autoritaire. Le talent, c'est d'avoir si bien organisé son équipe, fédérée autour d'un projet commun, d'avoir traité les joueurs en adultes, et, au bout du compte, le coach n'a plus grand-chose à faire.* ». Et c'est dans cette perspective que se place le chef militaire tout comme le manager d'entreprise pour obtenir une meilleure performance : en articulant les capacités individuelles, en les menant et dirigeant vers un objectif commun, et en se constituant comme une part du lien propre à l'équipe.

### **3.2.2.3 Le tabou français de la place du leader**

Si M. de Lorgeril évoquait le manque d'ambition des entrepreneurs français face à une concurrence déjà mise en place, qui révèle une certaine frilosité, le Général Georgelin va plus loin dans son analyse de la place du leader et de la concurrence

dans notre société actuelle. Pour lui, les rêves d'égalité des révolutionnaires et les *leitmotiv* qui en descendent sont autant de résistances contre l'idée de sélection naturelle et de compétition, sources d'inégalités et de défaites personnelles, et qui par conséquent disqualifient l'obéissance (dans cette volonté d'égalité). Le leader a alors une place tabou, et doit trouver des artifices pour se faire « obéir » au sens d'une obéissance active, humble, avec quelqu'un au dessus qui indique la voie à suivre.

La société française et le management à la française requièrent donc certains éléments, certaines précautions dans le langage, qui nous font parler d'une « articulation » de compétences plutôt que de l'« assignation » de différentes tâches. Mais c'est bien les modalités de ces articulations qu'il s'agit maintenant d'interroger.

### ***3.2.3 Articulation des différentes compétences, par le chef, au sein de l'équipe, en vue d'une optimisation du collectif***

#### **3.2.3.1 Le chef, en tant que rouage, doit organiser et optimiser**

*\* D'abord, en articulant des compétences*

Chacun ayant une ou des compétences particulières, des domaines où il sera meilleur, il convient de lui assigner la tâche adaptée, et d'organiser le tout afin que le groupe fonctionne. Dans cette perspective, les qualités de chacun sont mises en avant, et l'art du chef réside dans cette mise en avant : selon Aristote, dans *L'Ethique à Nicomaque*, il faut trouver le juste milieu et éviter toute forme d'excès, ni trop insister sur les performances de l'un, mais ne pas non plus les passer sous silence. Cette reconnaissance des compétences de chacun et la juste utilisation des individus s'inscrivent également dans une bonne articulation entre ces différents pôles. Ainsi, pour JP Doly, la performance de l'organisation dépend de la qualité des rapports au sein de l'équipe, en plus de l'optimisation des talents. Pour lui, c'est en effet « *par la coopération entre des talents aux profils différents que naît la vraie réussite collective* », et ce grâce à une relation de confiance qui doit être instaurée par le chef puis véhiculée vers les différents membres du groupe, mais aussi grâce à des qualités organisationnelles certaines venant de la part du chef, et renforcée par la soumission aux agendas et exigences des subordonnés.

Ce besoin d'organisation, nous avons pu le sentir lors de notre observation, alors même que l'équipe se limitait à quatre personnes, ce qui aurait pu sembler trop peu pour s'égarer. En effet, le partage des tâches de chacun s'est fait par la personne travaillant dans les ressources humaines, celui ayant les compétences nécessaires à la résolution d'énigme a récupéré le leadership, et les deux derniers se sont retrouvés dans une posture d'éclaireurs, qui prenaient du recul par rapport à l'énigme du moment en essayant de se projeter vers la suite (ce qui s'est manifesté également par une prise de recul géographique, ils changeaient souvent de pièce). Cette organisation n'a cependant pas exclu le contrôle de chacun par chacun, aucun des protagonistes n'ayant la responsabilité de ce contrôle, et ne connaissant pas assez son rôle attribué dans la mesure où ceux-ci n'étaient pas précisément et formellement déterminés.

*\* Puis en réussissant à gérer la distance ou la pression*

Cependant, avec l'ouverture successive des différentes salles du jeu, on a pu constater un étalement des joueurs, qui n'étaient plus nécessairement dans la même pièce, et perdaient du même coup les atouts qu'il s'étaient construits en devenant une équipe, c'est à dire qu'ils perdaient en cohésion, en communication surtout, et en organisation, devenant moins efficace.

Ce phénomène peut se retrouver à une échelle plus large, comme dans le cas de la start-up [mondocteur.com](http://mondocteur.com), qui est très éclatée spatialement par sa nature même, puisque les commerciaux doivent amener le plus de médecins possibles à adhérer, donc ils doivent quadriller toute la France. Cela crée un éloignement physique certain de la tête de l'entreprise, qui devient parfois un éloignement psychologique du projet, une certaine démotivation. Pour contrecarrer cette tendance, l'entreprise organise des séances de *team building* avec toutes les équipes, séances ayant pour but premier de « rapprocher du feu » tous les collaborateurs et de relancer le sentiment d'appartenance au projet commun, de redonner l'objectif fédérateur.

D'autre part, la situation qui pourrait s'opposer au problème de la distance est celle où chacun est stimulé de manière trop importante, et veut absolument réussir, en oubliant alors ses collaborateurs. Les conséquences sont une désorganisation du collectif qui peut devenir un ralentissement, malgré les tentatives individuelles d'avancer plus vite.

Cette situation s'est présentée à la fin de notre observation de l'*escape game*, où le chrono est devenu pressant, et où les quatre joueurs sont partis dans des directions différentes, s'écoutant moins, avant de se reprendre en main et d'être recadrés par le leader du moment.

*\* Finalement, en surmontant les difficultés*

Cette optimisation des talents permet alors de surmonter des difficultés plus grandes, avec succès, comme nous avons pu le constater lors de l'expérience du passage d'obstacle. Le passage d'une prestation individuelle à un effort collectif a en effet permis d'être plus rapide tout en réduisant l'effort fourni, et ceci grâce à la mise en place de mécanismes d'aide réciproque. En effet, le « costaud » du groupe a pu aider à faire passer les autres, les plus faibles ont franchi l'obstacle en deuxième et troisième position pour pouvoir être soutenus en amont et en aval de la barre de traction. Finalement, l'observation du Général de Saint Chamas à propos de l'action d'équipe, particulièrement marquée au sein de ce corps particulier qu'est la légion étrangère, a pu se retrouver à une échelle moindre au cours de l'exercice : « *reconnaitre les différences et les qualités de chacun permet de créer des solidarités actives fondées sur des communautés de destin.* ».

**3.2.3.2 Ces complémentarités entre individus, exprimées au cours d'un effort commun, deviennent un tremplin pour le développement de qualités personnelles**

Si les complémentarités sont donc certainement possibles et doivent pouvoir s'organiser de manière efficiente, il ne faut pas qu'elles deviennent l'occasion d'un relâchement, mais au contraire être stimulante en vue d'un dépassement individuel. L'individu peut alors avancer grâce au groupe, qui le complète, et pour soi-même, en développant une compétence particulière. Pour cela, une condition reste indispensable, c'est celle de la notion d'effort commun. Le Général de Saint Chamas considère effectivement la Légion comme un escalier social, permettant de transformer des hommes, mais seulement si ces derniers fournissent les efforts nécessaires, à l'instar de ce que suggère l'image de l'ascenseur social. Alors ils

peuvent être sélectionnés pour leurs atouts particuliers, qui sont utilisés, mis à contribution, donc développés. Ainsi, le légionnaire peut apparaître comme un « *bâtitseur reconstruit* », et ce de manière particulière, au regard de ses propres capacités. C'est cela qui justifie l'injonction du Général Georgelin, « *faites briller vos subordonnés* », pour qu'ils puissent s'améliorer individuellement et donc au sein du groupe.

### **3.2.3.3 Le passage « du grain de sable à une barre de béton »**

Finalement, c'est bien cette déclaration du Général de Saint Chamas qui nous semble décrire la logique de l'esprit collectif poussée à son maximum : « *Le légionnaire est un grain de sable, mais la compagnie est une barre de béton, et non cent cinquante grains de sable.* ». Cela résume de manière imagée cette autre déclaration, présente dans l'ouvrage de Jean-Pierre Doly, stipulant que « *le tout ne se résume pas à la somme des parties* ». En effet, c'est en trouvant cette dynamique collective particulière que le collectif permet d'outrepasser les obstacles à première vue insurmontables et d'excéder la somme des parties. Et guidés par un objectif commun, fédérateur, les individus en équipe réussissent à se dépasser de manière plus efficace, plus enrichissante et solidaire. On retrouve ce phénomène notamment dans la pratique du sport, considérée comme un plaisir, et consistant en une construction d'esprit d'équipe dans le dépassement physique. Pour pouvoir faire ce basculement d'une somme d'individus à une équipe, le Général de Saint Chamas explique que « *le passage du grain de sable à la barre de béton est le passage de l'intérêt particulier au sens de l'intérêt commun* », intérêt commun qui peut prendre la forme d'une vision commune, d'un objectif qui rassemble. Toutefois, il convient de s'interroger sur les transformations qui opèrent le passage d'un tas de grain de sable à une barre de béton.

### **3.3. Les forces à l'oeuvre lors du passage « des grains de sable à la barre de béton » et leurs limites**

Nous avons vu jusqu'à présent que si à une échelle macro et notamment dans le secteur de l'économie, le dépassement des « *électrons* » est suffisant pour assurer la performance du tout, il apparaît qu'à une échelle plus fine, celle du groupe plus réduit, et d'un point de vue plus pratique, il y a manifestement une organisation, une manière d'intégrer le dépassement individuel dans le collectif. La question qui se pose dès lors est celle des ressorts nécessaires, voire suffisants, pour effectuer cette fonte des performances individuelles en vue de l'action collective.

#### **3.3.1 Des ressorts variés et plus ou moins louables**

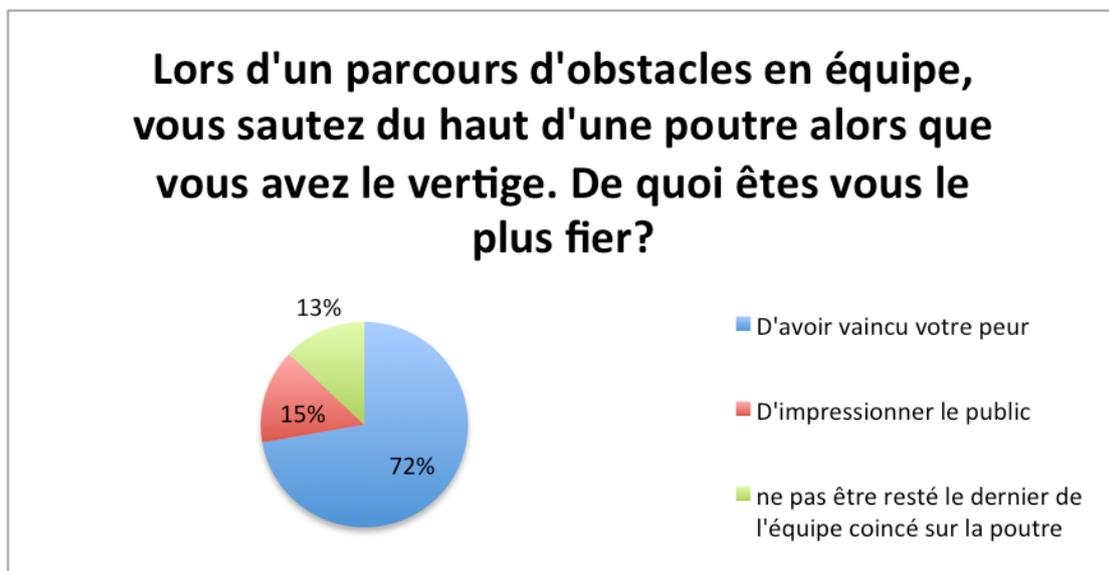
##### **3.3.1.1 Un idéal : servir**

S'il est une force à l'oeuvre qui motive l'effort individuel en vue de la performance collective que tout chef cherche à stimuler chez les membres du groupe, c'est l'envie de *servir*. Le service désintéressé de son chef en premier lieu, mais d'une cause plus large ensuite, constitue sans nul doute l'idéal de motivation pour le groupe. C'est bien-sûr dans l'armée que cette notion est la plus présente et le Général Georgelin fait de « *servir* » et « *obéir* » les deux qualités principales de celui qui est commandé. Ne nous méprenons pas, il ajoute que « *servir n'est pas une attitude passive* ». Il s'agit en fait d'un état d'esprit, d'attention et de résolution à l'endroit du groupe qui est véritablement la clé de la performance collective. De fait, une conception passive du service n'est pas capable de participer à cette alchimie qui permet au collectif de dépasser les individualités. De même, le Général de Saint-Chamas souligne bien que les légionnaires sont sélectionnés sur leur motivation à « *servir un pays qui pourtant n'est pas le leur* ». Remarquons que cet horizon du service ne saurait se cantonner au milieu militaire. En effet, M. de Lorgeril, d'une part, met en avant l'importance de « *relancer le sentiment d'appartenance au projet* », il insiste sur la nécessité de régulièrement « *rapprocher du feu* » les commerciaux dispersés sur l'ensemble du territoire. Il y a bien ici, à l'échelle de l'entreprise, cette même idée de fournir des efforts au nom de quelque chose de supérieur, qui est précisément l'ensemble qui est

formé par le collectif. D'autre part, dans le milieu politique, M. Aubin insiste de même sur l'importance aujourd'hui d'améliorer l'image des politiques vis-à-vis du citoyen qui leur reproche de servir leurs propres intérêts plutôt que ceux de la nation. Il apparaît ainsi clairement que cette idée d'une motivation supérieure dans l'esprit de chacun des membres du groupe est le ciment principalement nécessaire à la transformation des grains de sable en béton. Dans la littérature, le personnage de Fabrice dans *La Chartreuse de Parme* de Stendhal incarne au début de l'œuvre lors de son départ pour Waterloo le jeune homme inspiré par l'envie de servir un idéal supérieur, allant même jusqu'à quitter famille et patrie s'il le faut.

### 3.3.1.2 La difficile question de l'égoïsme

Néanmoins, on ne peut occulter le fait que les ressorts à l'œuvre lors du passage de l'individuel au collectif sont multiples et changeants : servir le groupe, mais aussi se servir soi, se sentir entouré, envoyer un signal aux personnes extérieures au groupe etc. Nous avons essayé de mesurer ces motivations à l'aide du sondage, dont une des questions portait sur les motivations qui nous poussaient à nous dépasser.



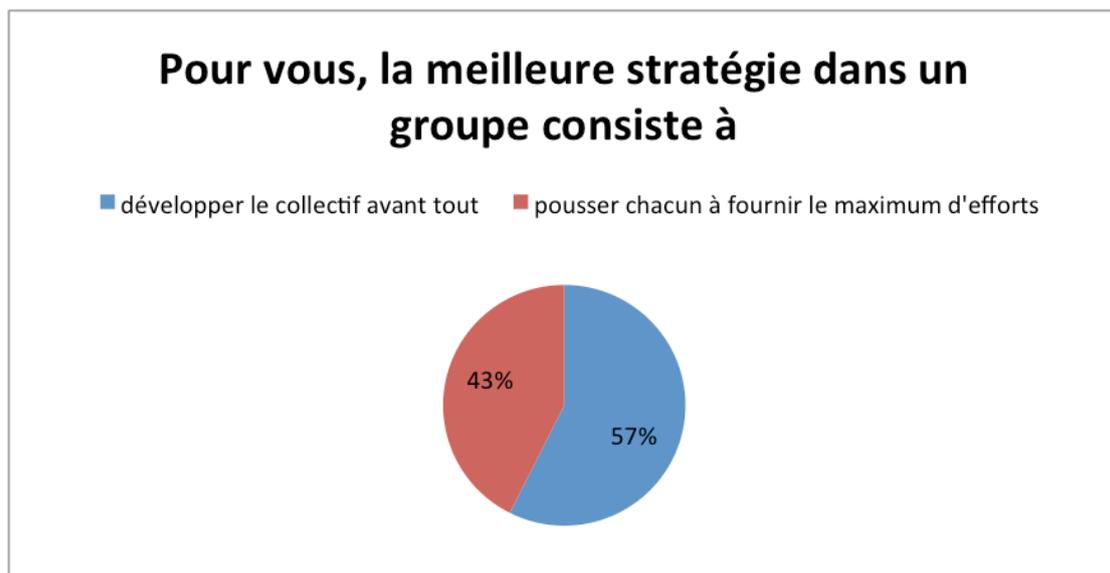
Il apparaît ici que plutôt que d'avoir participé à la réussite collective (en n'étant pas resté le dernier du groupe sur la poutre, seulement 13% des voix), c'est bien d'avoir vaincu notre peur qui, dans ce cas de figure, remporte un large assentiment. Or, nous sommes bien ici en présence d'une situation où l'individu tire profit de l'émulation

collective pour vaincre une peur individuelle et c'est le fait de s'être amélioré en tant qu'individu dont nous sommes le plus fier plutôt que d'avoir participé à la réussite du groupe. En outre, notons que le fait d'envoyer un signal extérieur au public remporte également 15% des voix. La question qui se pose dès lors est celle de savoir dans quelle mesure le fait de ménager une place pour son égo dans le groupe est un frein dans le processus d'intégration des efforts collectifs propre à l'action collective. Sur ce point, nous pouvons opposer les opinions du Général Georgelin et de M. Aubin. Pour le premier, celui « *qui roule pour lui-même* » sera mécaniquement écarté. Il met l'accent sur cette « *infra-communication* » qui se passe du langage qui fait que « *les hommes sentent bien les choses* ». Ainsi, une troupe ne peut supporter d'être « *utilisée comme un paillason pour monter vers le sommet* ». Pas de place pour l'égoïsme en somme. D'un autre côté, M. Aubin n'oppose pas ambitions personnelles et réussite collective dans le milieu politique. Il soutient que les ambitions personnelles peuvent servir le collectif, qu'elles peuvent même être moteur dans le cas d'une élection, par exemple. Notons que le Général Georgelin affirme tout de même qu'une forme d'égoïsme peut avoir des « *retombées collatérales positives pour le groupe* » tant qu'elles ne prennent pas le pas sur l'impératif de *servir*. La relation entre l'intérêt personnel et l'action collective est complexe, il convient pourtant de l'interroger car elle met en question la relation entre énergies individuelles et performance collective, mais selon un angle nouveau dans notre réflexion : celui des conséquences de la performance collective sur l'individualité. En effet, en testant notre hypothèse de recherche, il est apparu qu'efforts individuels et performance collective ne sont pas dans un rapport de verticalité (le second découlant exclusivement du premier) mais les deux forment bien un cycle, la qualité de l'action collective influençant également le degré d'investissement individuel. C'est ce que montrent en tous cas W.Strobe et B.S.Frey dans leur article *Self-interest and collective action*. Ils y analysent la tentation de devenir un *free-rider*, c'est-à-dire celui qui maximise le profit qu'il tire d'un groupe tout en minimisant sa participation dans l'effort fourni par celui-ci. Les champs analysés varient de l'économie à la psychologie. Ce qui ressort de cette enquête est que cette tentation est proportionnelle à la taille du groupe considéré. Ainsi plus le groupe est petit, plus la contribution individuelle, les efforts fournis sont

uniformes entre les membres. Aussi faut-il toujours garder à l'esprit la donnée que constitue le nombre de membres du groupe lors de son analyse car elle conditionne la quantité d'effort fournie, de dépassement et *in fine* la qualité de la performance collective.

### 3.3.1.3 Le poids de l'éducation

Un dernier ressort qui pousse chacun à investir sa personne au bénéfice du collectif s'est profilé dans l'analyse des résultats du sondage. Nous avons à dessein clos le sondage sur une question plus ouverte afin de faire ressortir le sentiment profond de tout un chacun sur l'action collective en comparaison avec la performance individuelle.



Il apparaît une croyance, une foi en la capacité du groupe à dépasser l'ensemble des individualités, quelle en est son origine ? Nous avons trouvé intéressant de recouper les résultats des différentes réponses au sondage afin d'élucider la question : les personnes qui ont choisi la réponse minoritaire à la question X sont-elles les mêmes qui ont choisi la réponse minoritaire à la question Y ? Si nous avons eu quelques résultats significatifs en recoupant des réponses avec le sexe des personnes interrogées, il est apparu qu'aucun groupe ne se dégageait d'une question à une autre, on ne peut pas dégager de « profils » de ce sondage. Et c'est là un paradoxe qui a retenu notre attention : ce n'est pas parce que vous choisissez l'option « individuelle » sur l'option « collective » dans les situations concrètes -que du fait de cet aspect

concret vous pouviez vous représentez, ou avoir vécu dans votre expérience – que lors de cette question plus ouverte, vous ne choisissiez pas de miser sur le collectif. Nous interprétons ce résultat comme l'existence, où plutôt la préexistence d'une foi dans l'action collective, dans la capacité supérieure du groupe. Nos recherches nous ont conduits à attribuer une part de cet enthousiasme à l'éducation. En effet, il est apparu que le schéma d'un héros rassemblant et mettant en valeur les forces individuelles était extrêmement répandu dans la littérature enfantine et surtout dans les dessins animés proposés aux enfants. Pour prendre un exemple paradigmatique, des films comme *Le Roi Lion*, *Toy Story*, *Mulan* ou encore *1001 pattes* dans la série des *Disney* largement visionnés chez le jeune public (*Le Roi Lion* a réalisé plus de 10 millions d'entrées au cinéma), transmettent le message que le groupe est la solution pour rendre l'individu meilleur. Au-delà de la fiction, l'éducation nationale elle-même tend à faire du travail collectif un nouvel objectif, primant les performances individuelles (l'importance des notes), en témoigne la circulaire sur la refonte de l'éducation prioritaire de Janvier 2014 dans laquelle on lit : « *Des projets collectifs et des devoirs communs, organisés en équipe, sont mis en œuvre sur des disciplines et/ou des niveaux jugés pertinents* ». Or que véhiculent l'école et la fiction enfantine si ce n'est les valeurs d'une civilisation ? Remarquons donc que l'importance de placer le dépassement individuel dans le collectif ou non est différent selon les époques et les sociétés. La civilisation confucéenne, par exemple, laisse une place plus importante au groupe. Pour réutiliser des exemples cinématographiques, nous pouvons nous intéresser au schéma classique hollywoodien d'un personnage principal commettant une faute initiale et qui essaye de se racheter en *se dépassant* (ses peurs, ses capacités etc). Il ne fait aucun doute que ce dépassement relèverait de l'*hubris* pour les Grecs, pour qui il s'agit au contraire de trouver sa place dans l'ordre du monde. « *Va vers toi-même* » enseigne Socrate et n'essaye pas d'aller vers ce que tu n'es pas en te dépassant. L'un dans l'autre, il est un fait que la bonne performance collective dépend de l'intégration (réussie ou non) des dépassements individuels dans cette perspective collective, et que celle-ci est fonction de l'éducation, de la culture, des valeurs du groupe en question.

### ***3.3.2 Les dangers de l'action collective sur le potentiel de dépassement individuel***

#### **3.3.2.1 Le risque de l'excès**

Nous avons vu que pour transcender les efforts individuels, l'action collective efficace requérait pour les membres du groupe une forme d'abandon : abandon de ses intérêts personnels, abandon d'une partie de son initiative pour servir etc. Cet aspect est particulièrement marqué chez les légionnaires de la légion étrangère dont le Général de Saint-Chamas nous a parlé. En effet, en arrivant à la légion, le légionnaire doit déposer son passé, sa langue, sa culture pour se conformer aux règles strictes de la légion et apprendre le français. *« C'est toute la planète qui se retrouve, donc il faut des règles strictes et les premiers mois, c'est l'école de la vie, on leur apprend comment prendre une douche, c'est très directif et c'est comme ça. Quand on regarde de l'extérieur cela fait froid dans le dos, mais c'est purement pédagogique »*. Toutefois, la légion maintient un équilibre très calculé pour que les légionnaires ne se débarrassent jamais de ce qu'ils étaient en arrivant, et le Général de Saint-Chamas nous explique : *« Ils adoptent tout ça mais une fois que c'est adopté, ils restent eux même. La légion n'a jamais perdu le tournoi des 6 nations, la fierté natale revient toujours l'espace d'un instant, si on met le passé entre parenthèses, on ne le renie pas »*. Néanmoins, si la légion en est épargnée, cette piste de réflexion nous a mené vers le risque que constitue un excès des efforts individuels en vue de la performance collective. Ainsi, pour Gaspard Koenig, il existe un cercle vicieux à l'œuvre dans un groupe articulé autour d'un chef : *« Plus vous ôtez aux gens leurs capacités de choix, d'autonomie et de liberté, comme la société française actuellement, plus ils vont demander ce chef »*. Il met en avant le risque que l'on encourt lorsque le collectif tend à prendre le pas sur l'individu. Ce phénomène était déjà dénoncé par Ionesco dans sa pièce *Rhinocéros* qui a précisément vocation à dénoncer la disparition des identités dans le collectif. Cette réflexion enrichit la réponse apportée à notre problématique au sens où c'est bien un dépassement individuel mesuré qui sera à même de développer la performance collective. Dans la fiction, le film *Fight Club* de David Fincher, tiré du roman de Chuck Palahniuk, illustre de manière spectaculaire cette fonte des investissements individuels pour le collectif dans une communauté qui devient

monstrueuse et qui tend à aspirer toujours plus, autour du chef, les individualités qu'elle pousse à se dépasser outre mesure au point de s'achever sur une image de chaos. Le caractère sombre et violent du film a justement vocation à refléter la violence que peut exercer le collectif sur l'individu se dépassant toujours plus pour justifier son appartenance.

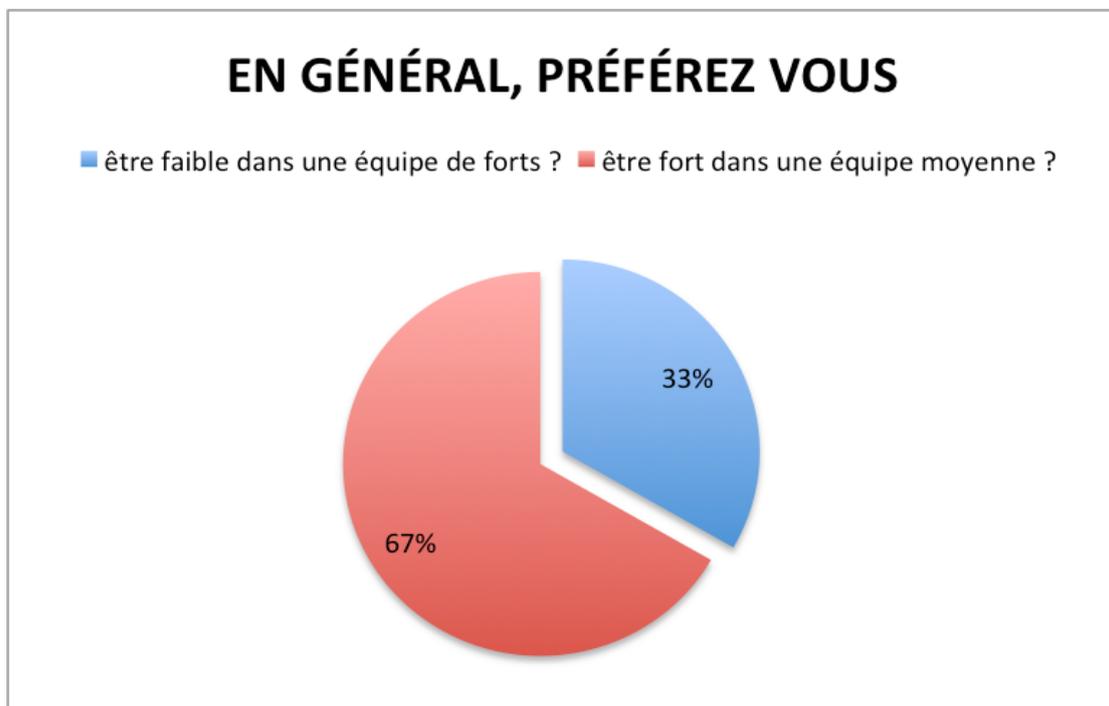
### **3.3.2.2 Le risque de l'amollissement de l'effort individuel**

Un des points de départ de notre réflexion fut cet étrange paradoxe de constater qu'à la fin de notre semaine à Coëtquidan, le collectif désormais bien mis en place, c'était alors les performances individuelles qui se relâchaient. Chacun des membres de notre groupe, comptant sur le groupe pour le traquer d'en haut de la corde à nœuds, ne se tractait alors plus de toute la force de ses bras. Nous avons donc interrogé lors de nos différents entretiens sur cette question. Les deux généraux ont une réponse claire : c'est le rôle du chef que de maintenir chacun mobilisé pour le groupe qu'il s'agisse de « *d'exciter les molécules en permanence* » pour le Général de Saint-Chamas ou de « *travailler 1000 pour 1* » pour le Général Georgelin. Cette réponse se transpose également dans le milieu de l'entreprise, avec M. de Lorgeril pour qui le manager doit faire « *qu'ils [ses commerciaux] soient toujours intéressés ou sollicités intellectuellement, soient motivés, soient sous pression, et ne pas les laisser dans une zone de confort* ». Il prend l'exemple de Groupon qui, après la disparition de son principal concurrent, a vécu un effet de relâchement généralisé au sein des équipes, qui ont été remobilisées par la suite par les managers. Ainsi la bonne performance collective peut-elle, plutôt que de s'auto-alimenter, se conduire à sa propre perte à cause de cet effet de relâchement des dépassements individuels lorsque le collectif fonctionne bien. Pour transposer cette question sur un collectif plus atypique mais largement pris en exemple comme idéal de collectif, intéressons nous au groupe que constitue la fourmilière. En effet, la répartition des tâches largement considérée comme exemplaire au sein de ce groupe pourtant très large a souvent été pris en exemple pour des collectifs humains. Et pourtant, une récente étude de l'université d'Arizona a observé que près de la moitié de la fourmilière observée était oisive. Pour aller plus loin, plus l'organisation du groupe est complexe, plus la paresse est

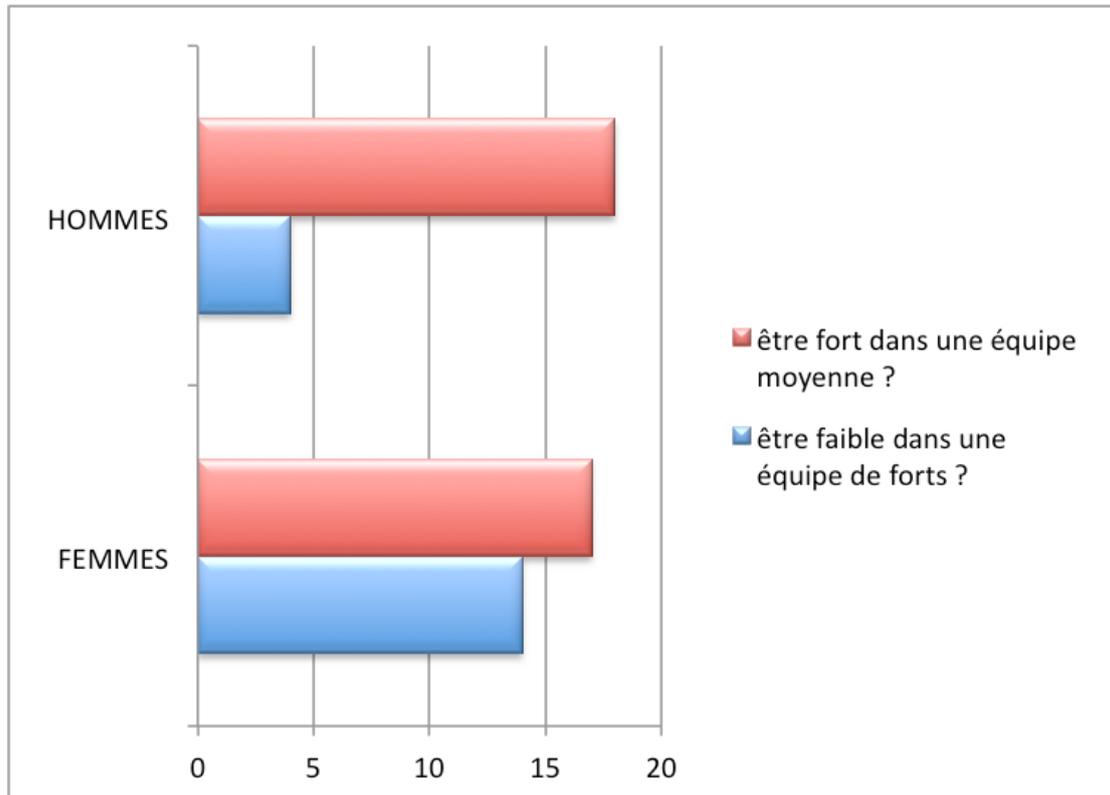
répandue. C'est donc bien que les efforts individuels ne constituent pas un horizon indépassable pour la bonne performance collective et qu'elle peut au contraire dans une certaine mesure s'en passer même si le rôle du chef est précisément d'activer toutes les énergies.

### 3.2.3 L'enjeu de la gestion des performances inégales

Une dernière problématique qui est apparue alors que nous réalisons notre étude est l'ambiguïté qui se cache derrière la notion de « somme » des dépassements individuels dont nous cherchions à tester si elle correspondait avec la performance collective. De fait, la notion de somme occulte la diversité des contributions individuelles apportées au groupe, en un mot, les performances sont inégales. Or il s'est révélé que la manière de gérer ces inégalités de performances individuelles au sein de la somme était un enjeu crucial pour atteindre une bonne performance collective. Pour commencer, le sondage nous a permis de mettre en évidence que les individus ne sont pas indifférents à la place qu'ils occupent dans la performance collective.



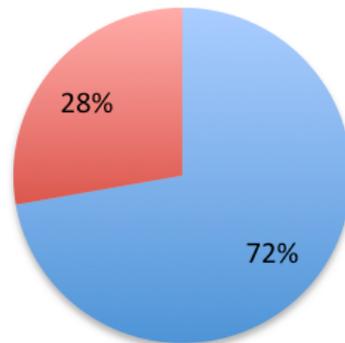
Manifestement, un individu préfère se sentir de ceux qui contribuent le plus à la réussite collective. Notons néanmoins que recouper cette question avec le sexe donne un résultat intéressant :



Les hommes se prononcent très clairement en faveur de la première option tandis que les femmes sont plus partagées, elles constituent du même coup la grande majorité des votes en faveur de la seconde option. Ce résultat est sûrement à mettre en perspective avec la partie 3.3.1.3 sur le poids de l'éducation dans notre rapport au groupe. Paradoxalement, si la majorité préfère faire partie des « forts » au sein d'un groupe, il n'en reste pas moins que la présence de quelqu'un de meilleur encore est considéré comme positive.

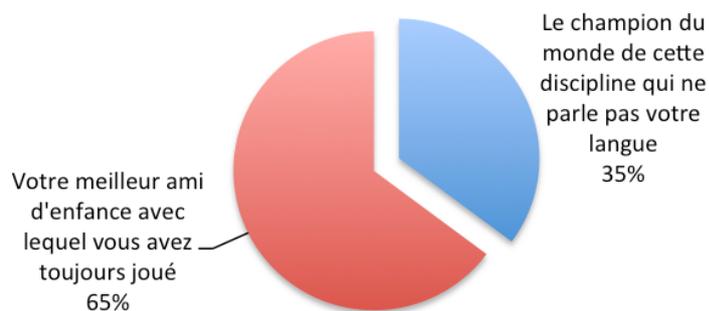
## Zidane rejoint votre équipe de foot...

- Il vous inspire, votre jeu est bien meilleur
- Il vous prend les ballons, vous stresse, vous jouez moins bien



Là encore, une large majorité se dégage en faveur de la présence d'un « très fort » au sein du groupe. Et pourtant, une autre question du même sondage donne la primauté du collectif sur les performances individuelles.

## Selon vous, avec qui avez-vous le plus de chances de remporter un match de votre sport préféré



Ces résultats paradoxaux nous montrent bien que la question des conditions les plus propices à développer une bonne performance collective à l'échelle individuelle sont complexes. Cette dernière question de sondage met bien en évidence le fait qu'un fort

potentiel individuel ne suffit pas s'il ne se double pas d'un « potentiel collectif » (ici, la langue, la communication). La question sous-jacente à cette problématique de la gestion du « surplus » de performance individuelle pour la bonne gestion collective est intimement liée avec celle de la frustration générée chez les « moins bons » du groupe. Nous avons donc évoqué cette question dans nos interviews. Le Général Georgelin compare le bon leader avec un chef d'orchestre qui doit sentir les choses, accorder l'ensemble. Il s'appuie sur *L'éthique à Nicomaque* d'Aristote pour nous rappeler « *In medio stat virtus* ». Autrement dit, c'est au leader d'avoir l'art de la bonne mesure, il doit savoir mettre en avant ceux qui le méritent (« *faites briller vos subordonnés* »), sans tomber dans l'excès. Et surtout il ne doit absolument jamais humilier un membre du groupe en face du groupe, sous peine de le « *perdre pour toujours* », qu'il devienne un « *poids mort* ». Dans le milieu de l'entreprise, la réponse qu'apporte M. de Lorgeril à cette question est différente. Il nous rapporte que les commerciaux très performants mais qui négligent les tâches annexes à leur travail (reporting, réunions, esprit d'équipe) sont appelés les « *danseuses* ». Toutefois, malgré leur contribution négative à l'esprit de groupe, M. de Lorgeril soutient : « *dans une direction commerciale, il vaut mieux des performeurs qui ne travaillent pas ensemble, parce qu'ils font du chiffre. Mais en tant que fondateur de la société, c'est différent.* ». Encore une fois, c'est au manager de juger si la contribution en terme de performance individuelle excède la perte en action collective. Dans tous les cas, on constate ici que la somme des dépassements individuels ne croît pas avec le nombre d'individus, ni avec leur efficacité. Au contraire, au sein de cette somme s'annulent des forces et la performance collective qui en découle est le fruit d'un calcul plus complexe.

## **4. Bilan**

### **4.1 Retour sur la question de recherche, l'hypothèse, les références théoriques et l'enquête réalisée**

Au terme de notre enquête, nous sommes véritablement confortés dans notre hypothèse, qui était de dire que seul un dépassement individuel dans une perspective altruiste permet la performance du groupe. Toutefois, des nombreuses subtilités nous sont apparues.

Pour commencer, s'il apparaît en théorie que l'implication individuelle permet d'améliorer la performance collective, elle peut également entraver la cohésion du groupe qui est encore plus importante pour assurer une bonne performance collective. Dans un premier lieu, seule une partie de notre hypothèse semblait réalisée, dans la mesure où si nous avons prouvé que l'implication individuelle était utile à la performance du groupe, aucune dimension d'altruisme ou d'égoïsme dans les ressorts de ce dépassement n'a pu émerger. Notre hypothèse nous a même semblé complètement erronée à un moment de l'enquête, lorsque nous nous sommes interrogés sur le fait que la performance individuelle puisse être un but en soi, notamment à travers l'étude des philosophes libéraux que nous avons menée. Toutefois, cette approche philosophique s'éloignant vaguement de la problématique de l'action collective au sens pratique, nous avons cherché à avoir une vision plus pragmatique de la thématique étudiée, recouvrant par là davantage de traits communs à la situation qui nous avait amenée à formuler cette première hypothèse.

L'analyse pratique de l'action collective nous a dévoilé la nécessité d'un dépassement individuel altruiste pour s'assurer du bon fonctionnement d'un groupe et de la maximisation de sa performance. Notre hypothèse est ainsi prouvée en cela, dans la mesure où le dépassement individuel comme nous l'avons découvert, ne suffit pas à lui seul. En effet, l'esprit d'équipe va rajouter une plus value à l'agrégation des performances individuelles. Chaque individu sera plus performant s'il se dépasse dans une perspective altruiste, c'est à dire s'il est motivé par son appartenance au groupe, et si les dépassements individuels sont coordonnés à travers un esprit d'équipe. Ce

rôle va se construire en partie grâce au rôle du chef, qui va chercher à articuler ces performances individuelles de manière optimale. En effet, les qualités individuelles ne sauraient être sommées dans la mesure où elles ne sont pas substituables mais bien complémentaires : il importe donc de les articuler de façon optimale et non des les juxtaposer. Cette articulation se fait à travers la construction et la structuration du groupe, qui va façonner l'esprit d'équipe et renforcer les performances du groupe comme celles de chacun. Chacun va donc se dépasser pour le groupe et à l'intérieur du groupe c'est à dire selon ses prérogatives et ses compétences au sein du collectif.

L'enquête nous a ainsi amené à dépasser notre hypothèse. En effet, elle nous a montré que l'incitation à un dépassement individuel s'inscrivant dans une perspective altruiste est un travail de longue haleine, et nécessite des qualités particulières. Nous avons donc été amenés à étudier le rôle du chef, comme stimulant de la performance collective, ainsi qu'à toutes les composantes qui vont permettre de transformer l'ensemble des grains de sable en une barre de béton.

Toutefois, notre analyse a fait ressortir des effets pervers d'un groupe trop performant. En effet, l'individu peut avoir tendance à se reposer sur le groupe, et à ne plus chercher à se dépasser individuellement dans la mesure où le collectif fournira à sa place l'effort. Apparaît alors le phénomène du passager clandestin. Il semble intéressant de poursuivre cette recherche en étudiant alors ce phénomène d'effet contreproductif, qui nous ouvre de nouvelles perspectives.

## **4.2 Perspectives, limites, interrogations, apports**

En tentant de prendre du recul sur notre recherche, nous pourrions soulever divers points.

En premier lieu, nous pouvons soulever une forme de biais dans la réalisation du sondage. La grande majorité des réponses que nous avons collectées le furent au sein d'une population âgée de 18 à 28 ans. La part des plus de 50 ans nous ayant répondu est très faible, alors même que ces personnes bénéficient d'une expérience de l'action collective a priori plus approfondie que celle de la tranche d'âge la plus représentée dans notre enquête. Ainsi, malgré notre volonté d'obtenir un échantillon représentatif de la population française, il semble que nous ayons échoué dans cet objectif.

Par ailleurs, notre expérience semble également biaisée par le fait qu'elle se rapproche trop des épreuves que nous avons vécues à Saint Cyr. En effet, en se rapprochant de notre fait déclencheur, nous avons une idée très précise de ce que nous devons observer, et sans aller jusqu'à le provoquer, nous regard n'était sans doute pas parfaitement objectif.

Enfin, nous avons peut être été un peu ambitieux en terme de temps. Nous aurions aimé prendre le temps d'avoir un dernier entraînement avec un coach sportif, afin de nous éclairer par exemple plus précisément sur les ressorts du dépassement individuel dans la douleur par exemple, afin de déterminer par exemple si la volonté de se battre pour le collectif garde le dessus, etc. Il nous a donc fallu nous réfréner, et ouvrir les yeux sur le fait que nous avons déjà de nombreuses et suffisantes informations précieuses pour achever notre démarche de recherche.

Au terme de l'enquête et surtout de son exploitation, nous essayons de proposer un schéma explicatif du rapport qu'entretiennent performances collective et individuelles. La première est fonction de la qualité du chef, de l'esprit de camaraderie, de l'existence ou non de valeurs de groupe etc. En bref, elle dépend de la qualité d'une galaxie de facteurs, de qualités intrinsèques au collectif envisagé. Cette performance délimite une aire qui est ensuite partagée entre les différents membres du groupe à l'échelle individuelle. En conséquence, l'agrégation d'individus très performants ne permettra jamais d'excéder la performance collective maximale possible qui, elle, est fonction des qualités du groupe dans son ensemble. De même, toujours au sein de cette aire, le fait qu'un individu participe plus au travail collectif sans que la qualité du groupe lui même ne s'améliore, résultera en une augmentation de la participation de cet individu au collectif et en une diminution de la part des autres, sans que le groupe en soi meilleur. L'un dans l'autre, la performance collective dépend des qualités du groupe alors que les qualités individuelles, elles, sont la source de la répartition des efforts au sein du groupe. Ce schéma pourrait, il nous semble, constituer une autre hypothèse intéressante à tester.

Séminaire Saint-Cyr HEC 2015

Section Echo

Groupe 5

## Bibliographie

- MILL John Stuart, *De la Liberté* (1859)
- BENTHAM Jeremy, *1789 : Introduction aux principes de morale et de législation*
- CLASTRES Pierre, *L'Archéologie de la violence* (1977)
- CLASTRES Pierre, *La société contre l'Etat* (1974)
- MANDEVILLE, *La fable des abeilles* (1774)
- DOLY Jean Pierre, *L'accordeur de talents, optimiser la performance d'une équipe* (2012). Edition Dunod pages 7, 11 et 21
- ARISTOTE, *L'éthique à Nicomaque*
- STENDHAL, *La Chartreuse de Parme*
- STROBE W. and FREY B.S., *Self-interest and collective action*. Disponible à l'adresse < <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.2044-8309.1982.tb00521.x/epdf> >
- IONESCO, *Rhinocéros* (1969)

## Filmographie

- DISNEY, *Le roi lion, Toy story, Mulan, 1001 pattes*
- FINCHER David, *Fight club*

## **Annexes**

### **COMPTE RENDU DE L'EXPERIENCE REALISEE**

Au travers de notre expérience, nous avons souhaité vérifier empiriquement notre intuition de départ : suffit-il de juxtaposer les performances individuelles pour obtenir une bonne performance collective, ou n'y a-t-il pas d'autres facteurs à prendre en compte au-delà des simples dépassements personnels ?

Pour ce faire, nous avons imaginé un protocole en deux étapes. Il s'agissait de franchir un obstacle matérialisé par une barre de traction approximativement située au niveau de la poitrine et trop étroite pour permettre le passage de deux individus de front.

Lors du premier passage nous avons demandé à un groupe de 6 individus de franchir individuellement l'obstacle ; la performance de chacun étant chronométrée. Chaque participant était informé que sa performance était mesurée et influencerait le résultat global du groupe. Une fois cette première étape terminée, nous avons demandé à chaque participant d'évaluer sur une échelle de 1 à 5 le degré d'effort qu'il estimait avoir fourni.

Après un temps de récupération approximativement d'une vingtaine de minutes, nous avons réalisé la seconde étape de notre protocole. Nous avons demandé aux participants de repasser cet obstacle mais cette fois-ci collectivement, et en essayant autant que possible de faire preuve d'esprit d'équipe. Nous avons alors chronométré le temps de passage du groupe dans son ensemble. Puis nous avons une nouvelle fois demandé à chaque participant d'évaluer le degré d'effort fourni.

L'intérêt de ce protocole était de vérifier qui du dépassement collectif, ou des multiples dépassements individuels permettait d'obtenir les meilleurs résultats en termes de temps. Pour ce faire nous avons ainsi comparé la somme des temps individuels au premier passage, et le temps mesuré lors du deuxième passage multiplié par le nombre de participant, c'est-à-dire 6, ainsi que les réponses concernant le degré d'effort fourni.

**Résultats obtenus :**

	Temps au 1 <sup>er</sup> passage (secondes)	Degré d'effort au 1 <sup>er</sup> passage	Degré d'effort au 2 <sup>e</sup> passage
<b>1<sup>er</sup> participant</b>	5,4	3	3
<b>2<sup>e</sup> participant</b>	6	4	3
<b>3<sup>e</sup> participant</b>	5,7	4	4
<b>4<sup>e</sup> participant</b>	6,6	5	3
<b>5<sup>e</sup> participant</b>	5,9	4	4
<b>6<sup>e</sup> participant</b>	6,1	3	4

Résultat du groupe au 1 <sup>er</sup> passage	214,2
Temps du groupe au 2 <sup>nd</sup> passage	$33,2 \times 5 = 199,2$ secondes
Degré d'effort moyen au premier passage	3,83
Degré d'effort moyen au second passage	3,5

## **RAPPORT D'OBSERVATION D'UN *ESCAPE GAME***

### Contexte :

La propriétaire d'un *escape game* parisien a accepté de nous mettre à disposition un de ses parcours afin que nous puissions observer une équipe de notre choix évoluer dans ce jeu.

### Les équipes :

Les joueurs : au nombre de 4, trois sont étudiants à HEC (dont un qui a également participé au séminaire à St Cyr) et une est une jeune professionnelle évoluant dans le secteur des ressources humaines.

Les observateurs : au nombre de deux, un est présent dans les différentes salles du jeu même et l'autre observe à travers des caméras, sans son, en compagnie du *Game Master*.

### Mise en situation :

Les participants jouent le rôle d'une équipe de scientifiques qui s'inquiètent de la disparition du Professeur Zoltan, brillant chercheur étudiant les cellules souches. Celui-ci vient en effet de découvrir une nouvelle souche de virus, et projette de s'en servir avec de mauvais desseins, c'est pour cela qu'il reste enfermé dans son laboratoire depuis longtemps. Le rôle des scientifiques est donc de retrouver, une fois arrivés dans le laboratoire, la cuve contenant les souches de virus, et ensuite de quitter les lieux. Ils ont pour cela une heure.

### Déroulement du jeu :

La première étape consistait à trouver un chiffon et une bouteille, caché dans un baril, et dont le déchiffrement nécessitait une formule. Cette formule était inscrite au mur avec de l'encre spéciale, qui réagit à une certaine lampe, visible donc uniquement la lumière éteinte. L'équipe a cherché un indice pendant un moment, en étant chacun dans leur coin, de manière plutôt individuelle. Finalement Pierre a éteint la lumière, leur permettant de trouver la formule et donc de passer dans la pièce suivante.

Dans cette deuxième salle, il fallait trouver une canne à pêche, puis partir à la pêche. Comme précédemment, chacun se lance à nouveau dans une prospection individuelle, puis Hamza trouve la canne. Ils se lancent alors tous dans une fausse piste. Dorian sort ensuite tout seul de la pièce (vers la première) chercher des indices, rapidement rejoint par Hamza, et ils cherchent chacun de leur côté. Hamza retourne voir l'autre pièce pour tenter d'organiser les recherches, ce qui aboutit à la formation de deux binômes, un dans chaque pièce. Ils finissent par trouver la solution à leur énigme, et peuvent ouvrir la boîte ensemble.

Peu après, Dorian et Salima réussissent à comprendre l'usage qu'ils doivent faire de la canne à pêche, et commencent à se mettre en place. Un moyen de communication s'avère très rapidement être indispensable, celui qui pêche n'ayant pas de vue sur ce qu'il doit pêcher (et les directions étant d'autant plus compliquées à indiquer qu'ils sont chacun d'un côté d'un même mur, donc avec la droite et la gauche inversées). Un travail d'équipe se met en place pour mener l'épreuve à son terme : Dorian a la canne, Salima s'occupe de la communication, et Hamza guide la canne avec des indications. Pierre reste lui à l'écart, et se concentre sur la suite des énigmes, il continue donc seul, dans une perspective de recherche individuelle ne semblant plus s'inscrire dans l'effort de groupe. Hamza le rejoint ensuite pour tenter aussi d'avancer la suite. La pêche est longue, et il faut attendre que Pierre donne un tabouret à Dorian pour que la situation se débloque et qu'il réussisse à attraper la cible. Ils se regroupent alors à quatre pour ouvrir le baril.

Pour tenter de trouver le six (qu'ils ont comme nouvel objectif), ils se mettent chacun dans une pièce, en communiquant très peu. Grâce aux indices, ils finissent par trouver ledit six, et doivent alors comparer les cartes (ils sont censés trouver deux cartes identiques). Une fois l'enjeu compris, ils trouvent rapidement la carte en question, et les étapes s'enchaînent assez rapidement, ils restent pour cela tous les quatre, profitant de l'effervescence de la réussite. Ils réussissent donc à sortir.

Ils arrivent alors dans une pièce sombre, et se lancent dans de nouveaux conciliabules et recherchent par équipes de deux (un binôme dans la pièce de droite, un autre dans la pièce sombre), et font de nouveaux aller-retours pour tenter de communiquer. Grâce à de nouveaux indices fournis depuis l'extérieur du jeu, ils se dirigent tous dans la pièce sombre, et après une incompréhension première, finissent par récupérer l'urne en suivant les indications des photos.

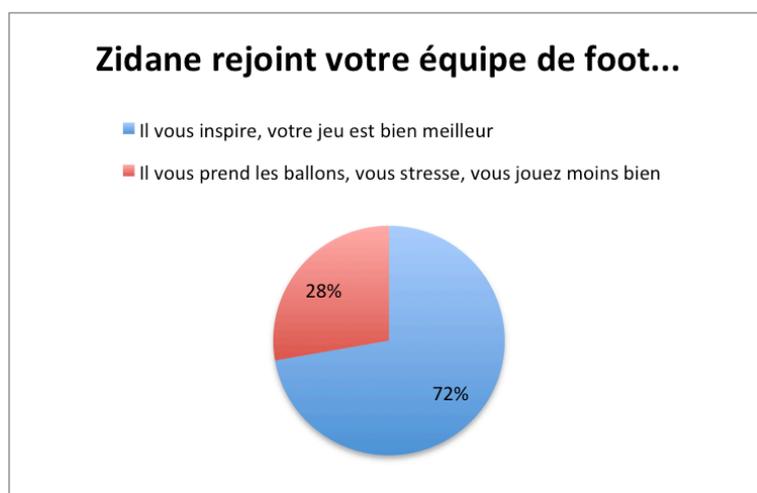
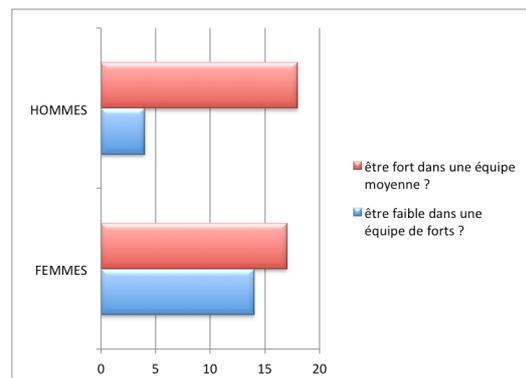
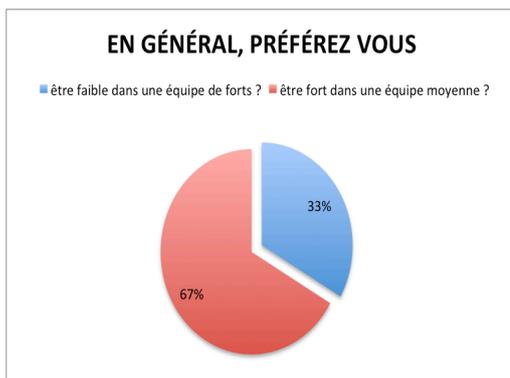
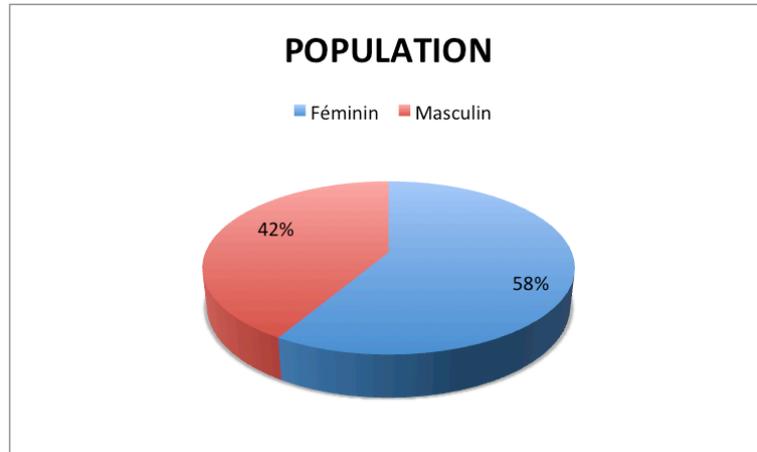
Finalement, pour sortir du laboratoire, ils ont pour dernière énigme de comprendre le lien entre le code couleur inscrit au mur et la couleur des étiquettes marquées sur leurs blouses. En équipe et grâce aux indices, ils finissent par réussir, trente secondes avant la *deadline*.

Observations :

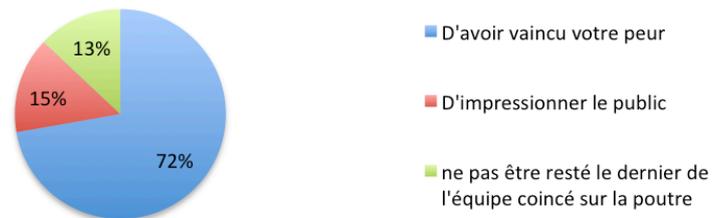
- le briefing : le *game master* insiste sur le fait qu'il s'agit d'un jeu d'équipe avant d'être un jeu de réflexion. D'entrée, elle met ainsi l'accent sur la cohésion nécessaire, l'esprit d'équipe, pour réussir à s'échapper.
- L'esprit d'équipe se met en place en même temps que les joueurs apprennent à se connaître (ils ne se connaissent pas avant), (ex : les prénoms) et surtout fait un bond avec l'apparition de **l'humour** dans le groupe.
- Cette cohésion évolue de manière cyclique pendant l'heure de jeu. Nous distinguons **2 phases** de ce cycle : la résolution d'une énigme, d'un problème, faisant progresser l'équipe provoque un effet immédiat de regroupement (physique et psychologique) et lance une dynamique de groupe. Celle-ci, s'estompe progressivement et on observe très nettement des « passages à vide » durant lesquels la communication est quasi-nulle et durant lesquels les joueurs évoluent chacun de leur côté... jusqu'à la prochaine découverte relançant la dynamique de groupe. **Notons que**, du fait de la structure même du jeu, **la résolution d'un problème ou la découverte d'un indice est le fait d'un individu seul** (performance individuelle) et que celle-ci est ensuite reprise par le groupe pour produire une performance collective (découverte de l'usage de la canne à pêche).

- La performance collective devient également meilleure à mesure que s'organise l'équipe. En effet, l'entrée dans la salle est suivie d'un long moment de tâtonnement puis, dans un second temps, une organisation se profile. Un joueur plus habile à la résolution d'énigme endosse une forme de leadership tandis que la « RH » distribue les tâches au sein du groupe. (Elle distribue les tâches aux autres selon leurs atouts propres. (ex : canne à pêche). Les deux derniers enfin remplissent un rôle « d'éclaireurs » en regardant toujours vers la suite, cad en prenant du recul sur l'action présente pour la remettre en perspective avec la résolution globale de l'énigme. (éloignement physique observable du centre de l'action.)
- Un écho manifeste à St-Cyr : « *la confiance n'exclue pas le contrôle* » nous répétait notre lieutenant. Dans *l'escape game*, chacun vérifie ce qui a été fait par un autre, pour s'assurer qu'il n'y a pas plus à tirer d'indice par exemple. Cette manière de faire est en opposition avec une répartition idéale des tâches où chacun aurait sa spécialisation.
- La performance individuelle comme collective est stimulée par barre de progression et temps qui s'écoule mais, à l'inverse, est réduite par l'étalement spatial de l'équipe au fur et à mesure de la découverte de nouvelles pièces.
- Dans les 10 dernières minutes, chacun est animé d'un ardent désir que l'équipe réussisse. Il en résulte une augmentation des efforts, de la concentration individuelle mais celle-ci se double par un recul important de la communication et de la cohésion et finalement, ce n'est qu'avec une série d'indices que l'équipe réussira in extremis.

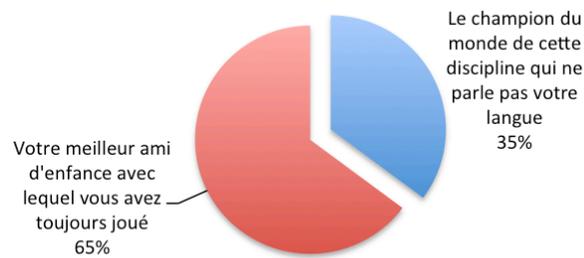
## RESULTATS DU SONDAGE



**Vous sautez du haut d'une poutre alors que vous avez le vertige. De quoi êtes vous le plus fier?**

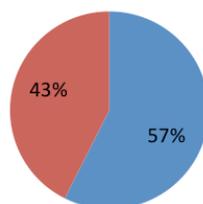


**Selon vous, avec qui avez-vous le plus de chances de remporter un match de votre sport préféré**



**Pour vous, la meilleure stratégie dans un groupe consiste à**

■ développer le collectif avant tout ■ pousser chacun à fournir le maximum d'efforts



**ENTRETIEN avec M. GASPARD KOENIG**

**Ecrivain et philosophe libéral**

J'ai étudié et enseigné la philosophie (à l'ENS), j'étais spécialisé en épistémologie, ensuite j'ai travaillé pour Christine Lagarde dont j'étais la plume pendant deux ans. J'ai ensuite hésité entre faire une thèse ou autre chose, et j'ai évidemment fait autre chose, j'ai été travailler à la BERD à la Londres, la banque européenne de social development, ce qui a été ma seule expérience de vie en entreprise. J'étais dans la cellule qui s'est occupée de l'extension de la banque nord africaine, suite aux printemps arabes. Et tout ça en cultivant des idées libérales basées sur mes lectures philosophiques ; et j'ai vu qu'il y avait des élections pour les français de l'étranger à Londres en 2012, je ne m'étais jamais engagé dans un parti politique, donc je me suis dit que c'était l'occasion de tester mes idées politiques sur le terrain. J'ai fait campagne en tant que libéral, hors des grands partis. Les conditions politiques étaient idéales parce qu'il n'y avait pas de sortant, on avait tous accès au même fichier de mails, sans clientélisme local (contrairement à ce qui se passe en France), donc je pouvais faire campagne sur mes idées dans des conditions parfaites. Avec tout cela j'ai obtenu 4.5% des voix, et j'en ai tiré deux conclusions : la première c'est que ça ne passerait pas par la politique, parce qu'il est très compliqué d'émerger ex nihilo, mais deuxièmement que mes idées intéressaient, les médias, les investisseurs, etc. C'est là que j'ai décidé de créer ce think tank sur le modèle anglo-saxon, et je fais ça à temps plein depuis maintenant deux ans et demi. On publie donc, comme tout think tank, des notes et des rapports. On a un positionnement qui est quasiment libertarien sur les sujets sociaux et économiques. On pourra parler précisément du positionnement, mais on défend à la fois la liberté de faire ce que l'on désire de son corps, comme la liberté d'expression, l'abolition du statut de la fonction publique... Des thèmes qui font qu'on a parfois des tribunes dans Libération, parfois dans le Figaro, et on intéresse différentes mouvances ou factions qui n'ont rien à voir les unes avec les autres. ça marche très bien dans les médias, il y a un vrai appétit pour ce message. J'essaie de le présenter toujours de façon intellectuelle, en me présentant comme philosophe (en plus c'est vrai) et en prenant un peu de recul avec les concepts et les auteurs. Puis, je

fais travailler des spécialistes (sociologues, juristes) qui sont d'accord avec mes idées et qui rédigent des rapports. Médiatiquement ça marche très bien, on est un peu partout, à la fois dans les médias un peu bobo (Canal, Arte), mais aussi dans les chaînes d'information ou autre. Au niveau politique ça a été compliqué de trouver un relai, parce que nous parlons à tout le monde mais il n'y a de reconnaissance immédiate avec aucun, en revanche, ça prend bien dans la sphère des entrepreneurs, consultants, où le message est très entendu et relayé. On essaye donc de toucher des jeunes, libéraux ou non, qui ont de toute façon dans leur manière de vivre et s'exprimer des comportements plus autonomes et sont donc naturellement portés à entendre le message que nous véhiculons. Les think tanks français sont un peu nouveaux en France, il faut expliquer ce que c'est, que ce n'est pas une « boîte à idée ». Puisque c'est né dans les pays anglo-saxon, le terme think tank a donc une signification, une histoire, ça ne sert à rien de le traduire. Là bas, la une du Financial Times est une chronique de think tank qui annonce des chiffres ou proposent des réformes, ce sont donc les moteurs du débat public, et par rapport auxquels les hommes politiques vont se positionner ; ce qui est l'inverse de la situation française, mais c'est vers cela que je tends. Le think tank doit pouvoir faire les news, avec une obligation pour les hommes politiques de se positionner vis à vis des problématiques soulevées, qu'ils les réfutent ou les acceptent j'ai déjà gagné. On peut aussi adapter ces idées au monde de demain, on parle du transhumanisme, du big data, ce sont vraiment des thèmes sur lesquels le système d'idée s'adapte de manière extrêmement naturelle, la question des libertés individuelles est au cœur de ce nouveau mouvement. Ce n'est pas un hasard si tous les entrepreneurs de la silicon valley sont libertariens. On se projette aussi sur le monde qui émerge, sans s'arrêter sur des vieilles lunes comme la privatisation et autre. La BPI fait partie de ces vieilles lunes, et nous faisons régulièrement des rapports sur la BPI qui sont exceptionnels, parce que nous avons une vraie liberté de penser que n'ont pas les autres think tank comme Terra Nova ou autres, qui font finalement partie de l'establishment, et qui ne peuvent pas dire de mal de n'importe quoi. Nous sommes parmi les rares qui peuvent taper frontalement sur la BPI, qui finance tout dans ce pays. Nous pensons que la BPI est une troisième vague de nationalisation, qu'elle inonde tout et que c'est extrêmement malsain, toutes les

startups de France ont de l'argent facile de la BPI, ce qui est une forme larvée d'interventionnisme, une sorte d'interventionnisme 2.0.

*Dans votre livre, vous parlez justement de politique 2.0 qui devrait favoriser l'autonomie des citoyens, si j'ai bien compris, mais vous pensez que aujourd'hui, à la fois dans notre société et à un niveau plus restreint comme celui de l'individu, l'émergence du big data et d'internet nuise vraiment à l'autonomie de l'individu ? Ou au contraire ?*

Devant ce nouvel univers, l'état a un rôle important à jouer, il doit libérer l'individu des tutelles sociales, économiques et culturelles, et ne pas se réduire à des fonctions régaliennes, mais il doit toujours se demander (à chaque politique publique qu'il mène), comment ils peuvent favoriser l'autonomie de l'individu, pour qu'il puisse prendre ses propres décisions. A partir de cela il y a des politiques pour tout, l'éducation, l'assurance sociale, le chômage, pour tout, mais on va les faire différemment.

*Donc vous pensez que l'autonomie c'est le gage de la performance, que ce soit collective ou autre ?*

Non, je pense que ça doit être le guide directeur des politiques, et que c'est un but en soi. Que ça produise de la croissance, tant mieux, mais notre but ne doit pas être la croissance ou la santé publique. Ça produit des choses un peu plus malignes, moins caricaturées.

*Notre mémoire est plus précisément portée sur l'articulation entre performance individuelle et collective, et un de nos précédents interlocuteurs (je pense au général de Saint Chamus), parlait d'un renoncement à une partie de soi pour le collectif, pour permettre une vraie performance. Ce qui était assez déroutant d'une certaine manière, c'est que les légionnaires abandonnent alors totalement leur autonomie, et l'image était de grains de sable qui s'organisent en barre de béton.*

Mais si vous transférez le problème de la légion d'honneur sur la big data. Demain, on pourrait avoir des villes intelligentes où les voitures emmènent directement à destination, sans bouchons ni rien, dans le but d'une optimisation collective très forte. C'est un schéma assez benthamien, qui cherche à maximiser le bien-être collectif. Mais le but de la politique publique est-il vraiment de maximiser le bonheur public, c'est à dire la somme des bonheurs, avec moins d'accidents etc ? Moi je ne pense pas. Par exemple, qu'est ce que l'on va penser de l'individu qui va refuser de se déplacer avec un GPS parce qu'il ne veut pas que les autres sachent où il va, qu'il ne sait pas lui même où aller, d'ailleurs parce qu'il n'a pas à se justifier. Cet individu va devenir une externalité négative pour le groupe, source d'accidents et d'embouteillages. Quelle va alors être la mission du législateur : le contraindre à mettre un GPS pour maximiser le bien-être du groupe, ou au contraire de le protéger contre la pression du groupe, y compris des compagnies d'assurance, au nom des libertés individuelles ? Et c'est une approche fondamentalement différente du rôle de l'Etat. Je pense qu'il faut revenir à ces principes philosophiques sur tous les sujets avant de voir les conséquences qui en découlent. J.S. Mill, un libéral affilié à Bentham, est intéressant sur la liberté individuelle, qui engendre des pulsions, des intérêts et des vices, comme force motrice de notre civilisation. Je suis prêt à voir une politique sous-optimale pour le groupe, à partir du moment où elle protégera l'individu, en lui laissant une marge de choix plus grande. L'éclosion de la personnalité, l'individualité, est l'idéal dans lequel je me place, et c'est celui qu'a pris l'Occident. Cette diversité, cette capacité à se développer soi-même, est vraiment un idéal que l'Occident s'est donné, contrairement à la Chine par exemple. On peut le voir avec les questions de transhumanisme. Les questions d'eugénisme ne leur posent aucun problème, car ils souhaitent améliorer le groupe, donc ils améliorent le patrimoine génétique de la population. Ce n'est pas une philosophie de l'individu. Un argument plus pragmatique serait celui de la fable des abeilles de Mandeville, entre vices privés et vertus publiques, qui dit que, précisément, la complexité des individus et leurs vices permettent de produire de effets collectifs positifs (croissance, innovation,

productivité pour le groupe) par auto régulation. Mais pour moi c'est un argument secondaire finalement.

*On oppose souvent à cette fable de Mandeville le paradoxe des prisonniers, qu'est-ce que vous répondez à cela ?*

Dans le paradoxe des prisonniers, le problème est qu'ils sont mal informés, ils n'ont pas toutes les informations. Donc dans le monde auquel j'aspire, l'information sera diffusée de manière transparente, et le problème des prisonniers ne pourra plus se poser puisqu'ils auront les informations leur permettant de se coordonner au mieux tout en maximisant le point de vue individuel.

*Vous dites donc que la diversité des trajectoires individuelles doit primer sur le groupe, est-ce que cela doit être défendu parce que c'est le principe même de l'Occident à vos yeux, ou y a-t-il aussi un intérêt pour le groupe à défendre ce genre d'idées ?*

Il y a bien deux niveaux d'argumentation. Mais pour moi, la raison principale n'est pas le fait que cela peut avoir des vertus collectives. Par exemple, je critique énormément le planisme, qui avait été mis en place avec les meilleures intentions du monde, parce que, comme l'ont constaté les ordo-libéraux allemands, avoir une politique interventionniste en matière économique ne pouvait pas se faire sans obérer une partie des libertés individuelles, en portant atteinte à la liberté d'entreprendre, voire à la liberté d'expression, puisque finalement on ne va pas vous laisser vous exprimer contre ce monopole (aujourd'hui, l'incitation à la désaffiliation à la sécurité sociale est un délit pénal, passible de 3 ans d'emprisonnement). Quand vous créez des monopoles économiques (comme la Sécu), vous finissez toujours par contraindre les libertés individuelles, et le cas de la Sécu est un bon exemple.

*Donc pour vous la clef, si on revient sur la performance collective pour un groupe, ...*

La question ne se pose pas.

*Comment ça la question ne se pose pas ? Comment peut se faire cette performance alors ?*

Justement, pour moi ce ne doit pas être la première question que se pose le législateur ou le politique.

*Donc d'après vous il faut toujours que l'Etat ou le législateur mette en place un cadre au sein duquel les individus pourraient avoir une forme d'autonomie ?*

L'Etat doit être (selon l'expression d'un commentateur de mon livre), comme anticoagulant, c'est exactement ça. Il doit, à chaque fois qu'il y a des monopoles, des privilèges, des situations de domination qui se recréent, agir pour fluidifier le corps social. Et c'est pour ça que je reste tout à fait dans l'optique de la Révolution Française : pas d'intermédiaire entre l'Etat et l'individu. Il faut dissoudre tous ces corps qui inévitablement se reforment Si vous laissez dix personnes dans une pièce, et que vous revenez 48 heures plus tard, il y aura inévitablement eu la mise en place d'un chef, un esclave, des clans, des choses qui se seront solidifiées, pour durer. Le rôle de l'Etat est de dissoudre ces barrières qui se reforment incessamment. C'est une des causes de la Révolution française, la loi Le Chapelier les a abolies, puis le régime de Vichy rétablies, puis vous, il faut mettre de l'anticoagulant. Les privilèges de l'aristocratie sont devenus ceux de la haute fonction publique, et c'est pour cela que l'Etat n'est pas une forme naturelle mais nécessaire, ce en quoi je ne suis pas du tout libertarien. Aujourd'hui, il est délirant, mal conçu...

*Mais étant donné que « naturellement », si vous laissez des personnes dans une pièce il va émerger un chef, une relation de commandement, ce que l'on pourrait éventuellement appeler un esprit d'équipe ...*

Pas un esprit d'équipe, plutôt une relation de subordination.

*Naturelle donc ?*

C'est intéressant de voir, comme l'a fait Pierre Clastres qui a étudié les sociétés primitives, que les sociétés qui ont réussi à éviter l'émergence de l'Etat et ou d'un chef l'ont fait en abolissant l'autonomie de l'individu. L'individu devient alors hyper contraint, tatoué, avec des rites initiatiques très forts, et l'individu est soudé à la communauté, c'est la condition pour que la communauté puisse vivre de manière immanente, auto-régulée. L'individu ne peut même pas penser en sortir, il est totalement lié par l'appartenance au groupe. Et c'est précisément l'émergence de l'Etat qui lui permet de s'échapper du groupe. Même à l'échelle personnelle, il est important d'avoir la possibilité (qu'on la prenne ou non) intellectuelle et matérielle de sortir des groupes (producteurs de richesses et tout ça) qui nous entravent tous. C'est pour ça aussi que je souhaite un revenu universel, pour que chacun ait la possibilité de quitter son environnement pour se retrouver seul, au moins que cette possibilité existe.

*Et donc pour nous qui sommes en école de management, quelles sont vos prescriptions ?*

Je pense que l'on passe dans un monde post-salarial, ce qui caractérise la relation salariale est la relation de subordination, et à cette relation se substitue aujourd'hui celle de savoir qui porte le risque économique. Ce qui veut dire par exemple que le chauffeur Uber ne sera pas un salarié. L'entreprise continue à exister comme ensemble, mais en tant que conjonction d'éléments assez autonomes, qui fonctionneront par mission, qui pourront travailler pour plusieurs entreprises en même temps, certains pourront aussi être salariés de manière classique s'ils le souhaitent. De plus en plus, les gens se coordonnent, mais sont sortis de ce schéma de grands groupes, de fidélité à la maison. Ils appellent ça la « maison » d'ailleurs, c'est intéressant. Et donc, il y a plein de politiques publiques à mettre en place pour que cela puisse se passer sans heurts, mais en tout cas, l'entreprise de demain avec la forme optimale de management c'est de laisser plus d'autonomie à ses employés, qui

sont plutôt des collaborateurs. C'est ce que j'applique moi même. Delphine qui travaille avec moi est autonome, je ne contrôle jamais son temps de travail, ses vacances etc. Les relations de confiance, contractualisées certes, qui sont beaucoup plus souples, pour moi sont immensément plus productives. Quand je travaillais en entreprise, j'ai eu deux types de management, une fois avec un allemand qui fonctionnait comme un allemand, je trouvais ça terrifiant, on est très mauvais quand on perd son autonomie. On perd sa créativité, ce qui est très mauvais pour sa performance et celle du groupe.

*Est ce que vous pensez que tout un chacun est capable d'endosser cette responsabilité ? Pour revenir sur la légion étrangère, il nous disait qu'ils avaient des gens qui restaient vingt-cinq ans, qui au bout des vingt cinq ans devaient partir et disaient « merci, sans vous je ne sais pas ce que j'aurais fait », et finalement au bout de cinq ans reviennent dans une maison dédiée aux anciens de la légion, parce qu'ils ont besoin de ce cadre, qu'ils n'ont pas supporté la vie civile, ils ont besoin de leurs chefs qu'ils adorent au sens presque religieux du terme. Qu'est ce que vous en pensez ?*

Je ne trouve pas cela très sain qu'ils adorent quelqu'un au sens religieux du terme, et c'est un cercle vicieux. Plus vous ôtez aux gens leur capacité de choix, d'autonomie et de liberté, comme la société française actuellement, plus ils vont demander ce chef.

*Mais ne pensez vous pas que cela a quelque chose de naturel, que les individus ont besoin de se sentir protégés par un cadre, un groupe, une maison (entreprise ou famille) ?*

Que ces groupes existent me paraît tout à fait normal, et moi même je suis dans des groupes, j'ai une famille, des fidélités, mais néanmoins ce que je trouve encore une fois très important c'est d'avoir la possibilité d'en sortir. D'ailleurs on se sent d'autant mieux à l'intérieur qu'on a la possibilité de s'en évader.

*Une fois le groupe formé, n'y a-t-il pas nécessité que le groupe avance ?*

Dans une entreprise, il y a des contrats, des missions, où chacun se voit assigner une certaine tâche, mais ce n'est pas pour cela qu'il doit être salarié et appartenir à la maison. C'est ce qu'il se passe pour les familles aussi, qui deviennent plus multiples, la famille mononucléaire, classique est finalement un phénomène assez récent dans l'histoire de l'humanité. Que cette famille mononucléaire laisse la place à des formes de recombinaison plus complexes me paraît logique aussi.

*Pour revenir à ce que vous disiez sur l'entreprise, ce changement de l'entreprise, est-ce le reflet d'une évolution sociale voire psychologique de notre conception du monde, ou est-ce que vous pensez que c'est une nécessité pour les entreprises pour se développer aujourd'hui ?*

C'est une évolution aussi largement accélérée par le numérique, qui donne des outils pour rendre tout cela possible. Avant on ne pouvait pas travailler de chez soi, maintenant on est complètement nomade dans son travail. Ma vie est un continuum, je ne peux même plus quasiment distinguer le travail et le loisir.

*Vous ne pensez pas que c'est une atteinte à vos libertés personnelles ?*

Non, c'est merveilleux puisque c'est moi qui organise mon temps. J'ai des rendez-vous que je respecte, mais je peux aller chercher mes enfants à l'école ! Mais il faut cadrer cela. Dans une société où chacun peut travailler chez soi, il faut adapter les régulations de solidarité, de droits de travail et d'assurances à cette société là, plutôt que de faire l'inverse. Aujourd'hui on essaie de ramener cette société là aux cadres anciens. On propose donc en terme de solidarité de passer à un revenu universel, mais ce serait assez long, sur le droit du travail on a sorti un rapport qui s'appelle le droit de l'actif, où l'actif type chauffeur Uber etc a des droits, qu'il peut contracter pour une journée par exemple, avec des droits de déconnexion (les vacances c'est le fait de pouvoir couper son internet), les congés payés doivent être inclus dans le contrats

signé entre le donneur d'ordre et l'actif (qui n'est plus un employé). Tout cela est complexe et il faut y réfléchir, il y a également le système des assurances. Là où je veux en venir c'est que tout notre système est basé encore sur le système de solidarité de l'après guerre, où l'Etat prend à sa charge toutes les protections, via les cotisations salariales, patronales et autres. Aujourd'hui, comme on bascule dans un autre monde, ceux qui ne sont pas dans une entreprise n'ont rien. Donc il faut refonder vraiment l'ensemble du modèle. Ce n'est pas grave, on les refonde environ tous les cinquante ans (Etat providence dans l'après guerre), les choses bougent et je pense qu'il est urgent de les mettre à plat.

*La critique est souvent faite aux idées libérales que c'est le gros poisson qui mange le petit. Ne pensez vous pas que l'Etat comme anticoagulant pour garder quelque chose de très fluide, cela ne renforce pas encore les différences entre par exemple un actif (travaillant comme électron libre) qui serait meilleur qu'un autre, et d'autres ?*

Le problème est qu'aujourd'hui c'est plutôt le moins bon qui a des avantages sur le meilleur, n'arrivant pas à rentrer sur le marché, donc l'injustice est bien plus flagrante, et d'autre part c'est pour cela qu'il faut donner des droits. Pour moi le marché est avant tout une philosophie du droit, c'est l'exercice des droits individuels, notamment du droit d'entreprendre, qui fait qu'il y a un marché, le marché n'est pas un principe en soi. C'est bien pour cela qu'il faut donner des droits à ces actifs (2,7 millions d'actifs en France contre 2 millions d'employés), et c'est ce à quoi nous réfléchissons. Et c'est précisément un système qui permet non pas au plus fort d'opprimer le plus faible mais au contraire au plus faible de faire concurrence et de gagner contre le plus fort. Aujourd'hui, les plus mauvais se protègent de fait et obtiennent des monopoles indus. Troisièmement, que dans ce monde méritocratique des gens plus imaginatifs, intelligents, talentueux ou chanceux montent ne me dérange pas du tout. Je ne suis pas contre les inégalités, elles ne sont pas un problème en soi, le problème c'est la pauvreté, ce qui est complètement différent. C'est pour cela que je suis pour un revenu universel, pour que la redistribution soit un outil dans la lutte contre la pauvreté et pas un but en soi.

*Donc seriez-vous d'accord avec l'idée selon laquelle le droit aurait été créé par les plus faibles pour prendre l'ascendant sur les plus forts ?*

Oui peut être, mais en le défendant alors ! Le but est de donner le plus de droit possibles à l'individu.

*Tout à heure vous critiquiez le management allemand, pourtant si l'on s'en réfère aux résultats plus macro, on prend aujourd'hui l'Allemagne en exemple en Europe. Comment expliquez vous cette performance alors ?*

Heureusement que VW est là pour remettre ce présupposé en touche aujourd'hui alors ! Je ne connais pas très bien la situation de l'Allemagne aujourd'hui, donc je n'ai pas envie d'en discuter. Il y a cependant des exemples de choses qui ne marchent pas du tout en Allemagne (pauvreté, exportations, manque d'investissement public...).

*A l'inverse alors, quel serait la société ou le pays dans lequel vous vous reconnaitriez le plus ?*

C'est une bonne question, mais je ne vois pas trop. Finalement la France, s'agissant du libéralisme a une des histoires les plus riches ! Nous avons inventé le mot, les marchés, la France de la Belle Epoque c'est la Silicon Valley d'aujourd'hui. On a donc dans notre propre histoire largement de quoi ré inventer le libéralisme. On l'a largement expérimenté, conceptualisé. Aujourd'hui, quand on se dit libéral en France, malgré tous les reproches que cela entraîne, on draine et on attire toute une population qui se reconnaît dans ces idées, toute une population qui a lu les sociologues Boudon, Aron, qui a lu Tocqueville, qui se reconnaît dans ce mouvement d'idées parmi les sciences humaines, les Français sont de vrais capitalistes, entrepreneuriaux, avec Blablacar, AirBnB, etc. Il y a vraiment un très fort entrepreneuriat, et même du tout petit entrepreneuriat avec la brocante en France, donc c'est un pays très propice au développement de ces idées. D'un point de vue juridique également, l'appareil que

l'on a est plutôt bien fait sur les idées de libertés fondamentales, mais... C'est la France.

*Finalemment ne pensez vous pas que cet Etat qui pose un cadre, on va dire très anticoagulant, n'est pas aussi porteur de risques et de danger dans le sens où si ces barrières sont dissoutes, cela pourrait favoriser un turnover qui deviendrait extrême pour les entreprises, on peut imaginer que beaucoup de personnes n'arriveraient plus à trouver d'ancrage suffisamment longtemps ? Si le contrat aujourd'hui entraine des difficultés pour en sortir, ce n'est peut-être pas une si mauvaise chose, non ?*

Vous confondez le civil et le politique, c'est à dire que le fait que l'Etat assume sa fonction politique de protection de l'individu ne veut pas dire que ensuite la société civile ne va pas se former autour de groupes familiaux, identitaires, religieux ou autres qui vont créer des cadres et des pratiques auxquels les gens pourront adhérer ou non. On libèrera l'individu de ces contraintes s'il le souhaite, et l'éducation éclectique permettra de le former correctement pour que l'individu ait ce libre arbitre. C'est pour cela que je suis pour un enseignement public (pas dans le management, qu'il y ait des écoles autonomes est très très bien), avec des programmes définies de manière stricte et dispensés à l'ensemble de la population avec un but d'éclectisme pour casser justement les liens, les contraintes idéologiques et culturelles qui peuvent peser sur certains. Une fois majeurs ils font ce qu'ils veulent, mais le fait d'avoir un accès à ce qui se fait dans le monde me paraît essentiel, et encore une fois ce n'est pas un hasard si c'est Guizot, un libéral, qui a fondé l'école publique.

*Vous parlez de l'émergence de mouvements plus religieux, sectaires etc, et de fait on constate aujourd'hui que les extrémismes religieux notamment sont le résultat de la libéralisation des sociétés...*

Au contraire, c'est le libéralisme qui permettra de lutter et de dissoudre ces embrigadements religieux. Je parlais avec le fondateur de Skyrock, qui voit cette nouvelle jeunesse française, et une idéologie trop contraignante ne résiste pas à

l'attrait de l'individualité qu'offre une société de consommation et de plaisir. Donc finalement, les gens les plus religieux cèdent vite face à ces nouvelles possibilités.

Nous essayons avec un sociologue de faire une note sur les chauffeurs Uber, pour montrer que les chômeurs des banlieues issus de l'immigration vont pouvoir, grâce à la libéralisation des marchés, avoir un job où ils peuvent devenir excellents (meilleurs, plus compétents et agréables que les autres), et c'est à mon avis la meilleure manière d'intégrer ces populations immigrées que d'ouvrir des professions comme le taxi, le notariat etc. Une fois qu'ils ont un emploi, ils peuvent rentrer dans la société. Une fois cette intégration entamée, les frustrations qui alimentent ces idéologies extrêmes et absurdes se dissolvent d'elles-mêmes. C'est le pari que j'aimerais faire sur ces questions d'immigration. Mais ce sont des questions très complexes sur lesquelles je n'ai pas un avis très tranché, ni informé.

*Comment transposeriez-vous vos idées d'autonomie dans le cadre de l'éducation ?*

D'une part, des programmes très stricts, c'est à dire que l'Etat contrôle le contenu de ce que l'on apprend, me semble essentiel, c'est l'éclectisme dont je parlais. Ensuite, que les écoles puissent gérer leur propres budgets pour prendre l'équipe qu'elles veulent, utiliser les méthodes pédagogiques qu'elles veulent et les horaires qu'elles veulent, sur le modèle des free schools suédoises ou britanniques me semble être un progrès considérable. Donc il n'y aura plus ces problèmes de gestion des rythmes scolaires, de réformes, qui viennent d'une gestion centralisée, mais une adaptation au contexte. Cela permet aussi d'innover pédagogiquement. Je généralise une sorte de privé hors contrat mais financé par l'Etat. Les écoles sont autonomes et gèrent leurs propres budgets, expérimentent, et ensuite on peut voir dans lesquelles les enfants se sentent le mieux, on verra ce qui marche, et il y aura ensuite une sélection naturelle entre celles qui marchent, qui essaieront, et les autres qui fermeront car plus personne n'y ira. Cela permet de laisser une diversité pédagogique pour tester ce qui marche le mieux, plutôt que d'avoir une politique lancée par quelques experts pour toute la nation, qui ne peut être qu'un échec.

*Mais tôt ou tard ne seront nous pas limités par l'aspect physique, géographique, on est quand même contraint d'être dans l'école de notre quartier, non ?*

Oui mais on peut imaginer aussi avoir plusieurs écoles dans le même quartier. Peut-être certains auront la chance d'habiter près d'une école excellente, mais on peut alors imaginer que d'autres imiteront ce principe là où ils habitent eux. Et je préfère que cela crée quelques inégalités de fait plutôt qu'on soit aujourd'hui dans une égalité de médiocrité et de souffrance liée à cette centralisation. Puis il y aura aussi d'autres innovations comme les MOOC par exemples, dont on pourra voir l'évolution.

**ENTRETIEN AVEC M. DE LORGERIL**

**Head of Sales chez mondocteur.com**

Je travaille pour une start-up qui s'appelle **mondocteur.fr**, qui fait de la prise de rendez-vous en ligne chez les médecins, donc c'est un système assez simple, qui, coté patient, évite un calvaire client (prendre son rendez-vous au téléphone), et coté médecin, permet d'attaquer un certain nombre de sujets concernant l'efficacité d'organisation (moins de coups de fil, moins d'absentéisme, plus de patient, et une relation patient plus forte). On vend donc deux choses (au médecin, pour 100€ /mois) : un site internet à son nom, et un logiciel de prise de rendez-vous et de gestion de cabinet. Pour ce faire j'ai une force commerciale de vingt-neuf commerciaux, répartis dans toute la France sur le terrain, et une équipe de sept managers, qui dirigent des équipes de trois ou quatre commerciaux. J'ai rejoint cette entreprise il y a un an, pour monter la force commerciale et être le directeur financier.

*Est-ce que vous avez un rôle de manager avec les équipes, ou seulement leurs responsables ? (1'20")*

Je me force à ne plus avoir de rôle de manager avec les équipes, puisque j'ai recruté il y a six mois une équipe de managers, et la règle veut qu'au delà de dix personnes à manager, ce n'est plus efficace. Donc quand j'ai eu une équipe de quinze commerciaux en relation directe avec moi, je me suis rendu compte que ce n'était plus efficace, et j'ai recruté des chefs d'équipe, bien que ce soit compliqué à justifier auprès des actionnaires (demander une équipe de managers pour à peine le double de commerciaux). J'ai choisi d'embaucher des managers, chargés ensuite de recruter leur équipe, pour éviter un temps de latence entre recrutement, formation, sélection, qui m'aurait empêché de mettre en place l'organisation que je voulais. Initialement j'avais donc des managers avec une seule personne dans leur équipe (c'était un peu ridicule), mais ils faisaient le nécessaire et étaient également commerciaux en attendant que l'équipe se constitue, après quoi ils se sont recentrés sur le métier de manager.

*Y avait-il donc vraiment un travail d'équipe dans chaque unité ? (2'54")*

Théoriquement, les commerciaux travaillent en parallèle, mais reste une équipe. Il y a l'équipe du Sud-Ouest par exemple, avec cinq commerciaux qui ont chacun un secteur géographique, ils travaillent donc à coté, mais main dans la main, il est donc important de construire un esprit d'équipe.

*Est-ce donc encore vous qui recrutez, faites les entretiens d'embauche ? (3'20")*

Je suis resté impliqué sur le recrutement, je fais la formation initiale, puis ce sont les managers terrain qui s'occupent de former leurs équipes, de les accompagner, les coacher.

*Y a-t-il une course chiffrée entre les commerciaux ? (3'34")*

Non pas du tout. Nous avons la chance d'être dans un univers hyperconcurrentiel, donc l'ennemi est tout trouvé, il n'est pas en interne, c'est le concurrent. Avec notre concurrent (qui est également une start-up, ayant des caractéristiques communes), on se déteste violemment. Et le fait d'avoir un ennemi extérieur est une bonne chose, puisque cela focalise l'attention de tout le monde. Les commerciaux ne sont donc pas concurrents entre eux. En revanche ils se regardent régulièrement les uns les autres, puisque l'on publie des classements : qui a fait le plus de rendez-vous, d'appels. Pour autant, je fais attention à ce que ça ne devienne pas la "chasse aux sorcières". De manière générale, il vaut bien mieux féliciter les trois premiers que stigmatiser les trois derniers, au moins en public. Donc en réunion nationale (ou autre), nous ne faisons que féliciter, et a contrario, c'est en entretien privé que je peux inciter le dernier à regarder plus haut.

*Un aspect compétitif est il donc à votre avis nécessaire au bon fonctionnement des équipes ? (4'55")*

Pour vous donner une image, si vous êtes dans une piscine et que vous voyez d'autres personnes nager bien plus vite, cela va vous motiver à vous dépasser. De facto, il y a un esprit compétitif dans une équipe, à partir du moment où des personnes font la même chose. Ensuite, cet esprit peut être exacerbé, et c'est ce que choisissent certaines entreprises, mais je trouve ça très malsain. Ou au contraire, on peut le valoriser, sans ne jamais stigmatiser des personnes en particulier (lors de débriefing collectif qui ont pour but de recadrer l'équipe), chacun se sent alors concerné à sa mesure. Finalement, la question de motivation collective et motivation individuelle est très étroitement liée à la question du management collectif ou management individuel. Une équipe ne se manage pas comme une addition d'individus, mais comme un tout. C'est ce qui doit permettre de créer de la motivation, du bien-être, ce qui est le rôle du management, et éventuellement de la performance. Par exemple, lors d'une réunion d'équipe avec quatre personnes, l'équipe est orientée vers une vision commune, l'équipe est poussée ou rappelée à l'ordre, mais toujours comme une entité, en revanche, au moment des entretiens individuels, les messages ne vont pas être les mêmes, parce que certains seront plus sensibles à un management directif, d'autres à un management déléгатif (on distingue quatre types de management en fonction d'un ratio compétence / motivation : quelqu'un de très compétent mais pas motivé doit être stimulé et réorienté vers les besoins de l'entreprise, au contraire quelqu'un de très motivé mais moins compétent aura besoin d'un management plus directif, où les instructions sont données explicitement, pour lui apporter la compétence, qu'il appliquera). Chacun se manage donc selon sa sensibilité.

*Avez vous croisé des cas où il a fallu calmer les ardeurs d'un membre du groupe pour que le collectif s'en porte mieux, c'est à dire de limiter quelqu'un qui serait "trop bon" par rapport aux autres, qui se détache, créant trop d'hétérogénéité dans le groupe ? (8'08")*

J'ai eu des exemples dans des entreprises précédentes d'éléments très forts, et qui dans l'esprit d'équipe étaient passés volontairement mauvais, parce qu'ils faisaient la "guerre". En revanche, on ne peut pas brider quelqu'un de très bon s'il garde un bon

esprit. Ça donne un exemple, une direction. Ce qui est important, c'est que le partage d'informations se fasse, pour garder un esprit d'équipe. Je ne suis pas sûr que le fait d'avoir quelqu'un de très performant ait mécaniquement un impact négatif sur l'esprit d'équipe.

*Est ce que vous avez été confronté à quelqu'un qui préfère garder ses compétences pour continuer à être valorisé ?*

Oui, chez nous nous les appelons les danseuses. Ce sont des éléments très forts, mais qui méprisent une autre partie de leur travail : le reporting, l'esprit d'équipe, les réunions, etc. Et on ne peut rien leur dire, parce qu'ils sont "trop" rentables.

*Finalement, vous préférez travailler avec des personnes moins performantes qui ont un bon esprit d'équipe, ou le contraire ?*

Malheureusement, dans une direction commerciale, il vaut mieux des performeurs qui ne travaillent pas ensemble, parce qu'ils font du chiffre. Mais en tant que fondateur de la société, c'est différent. Mais cette polarisation n'existe pas vraiment dans les faits.

*Vous avez un projet particulier dans votre start-up. Pensez vous que le management diffère dans des grands groupes ?*

Oui, c'est très différent. Mais il ne faut pas opposer simplement startups et grands groupes. Certains grands groupes ont des histoires exceptionnelles. Je suis par exemple très admiratif de celle de Decathlon, et je recrute beaucoup d'anciens chefs de rayons de chez eux, ils ont un très bon esprit, un super management. À l'inverse, il y a des startups où ça se passe très mal. La différence fondamentale consiste peut-être à avoir un projet commun, qui fédère les individus. J'étais chez Groupon avant, une entreprise en difficulté pendant trois ans, où le climat social était compliqué, avec beaucoup de prud'hommes, de maladies, où je ne pouvais absolument pas demander les mêmes choses que maintenant à des personnes qui étaient intéressées avant tout

par le salaire. Mes équipes sont aujourd'hui investies dans notre objectif commun qui est de gagner des parts de marché. C'est grâce à cette vision d'équipe que nous sommes si efficaces, malgré les rémunérations plus faibles qu'ailleurs.

*Vous parliez de rémunérations tout à l'heure, comment ça marche chez vous ? (15'00")*

Le salaire fixe est quasiment le même pour tout le monde, aux alentours de 30 000 €, et la partie variable est linéaire, avec une somme versée à chaque contrat signé. Il y a en plus des primes pour ceux qui dépassent les objectifs, et en revanche la prime est divisée par deux pour ceux qui n'atteignent pas le nombre de rendez-vous minimum. Je pense que c'est très important que chaque commercial sache à chaque moment combien il gagnera à la fin du mois. C'est un système de rémunération qui reste très lisible.

*Est ce que vous, en tant que manager, vous sentez que vous avez une image particulière à renvoyer pour renforcer votre esprit d'équipe ? (16'08")*

Dans une structure pyramidale, le manager a un rôle de rouage, il remonte et descend des informations, de la pression. J'ai moi même des objectifs à tenir, et suis rappelé à l'ordre en cas de retard, mais à moi de choisir si je transfère la pression ou si je la garde. Mon équipe se rend ensuite compte que j'ai transféré ou non la pression, et m'est éventuellement reconnaissante si je la garde pour moi. De l'autre côté, je descends de l'information en cas de nouveauté notamment, et à l'inverse, je remonte les dossiers des commerciaux avec les demandes des clients par exemple à transmettre à l'équipe produit. Le manager en haut de la pyramide représente donc l'entreprise aux yeux des employés qui sont en bas. C'est à lui à donner des nouvelles, de la pression, donc il a un rôle d'exemplarité, avec un impact beaucoup plus fort que seulement la valeur du message. Par exemple, dans le cas d'un bug du logiciel signalé par un commercial, si je critique ouvertement l'équipe produit, c'est un mauvais message, parce que je décrédibilise une partie des membres de l'entreprise, donc je remercie

plutôt le commercial de ma part et de celle de l'équipe produit. Le message n'est pas le même, et pourtant c'est le même enjeu. Ce que je dis est sur-interprété systématiquement.

*À votre avis, qu'est est la différence entre une équipe qui marche et une qui ne marche pas ? (19'06")*

Il y a d'une part l'ambiance de l'équipe globale, et d'autre part la relation au manager. Sur la relation de management, une règle importante est "aide moi je t'aide, et chie-moi dans les bottes je te chierai dans les bottes". Un manager est là pour que l'équipe aille bien, sur les performances, sur les gros dossiers, la prospection, le réseau etc. Il faut que les différents membres de l'équipe partagent une vision commune pour que cela fonctionne.

*Pensez vous qu'ils ont aussi développé une culture d'entreprise particulière, et si oui, est-ce une barrière pour les nouveaux venus ?*

Dans une entreprise, et c'est plutôt une bonne chose, il y a les insiders et les outsiders. On sait qui sont les anciens et les nouveaux. En voyant arriver la promo de septembre, ceux de juillet sont devenus des insiders. Cet esprit exclusif est une bonne chose, car il donne envie aux nouveaux arrivants. De plus, dans notre cas, les nouveaux sont bienvenus pour aider face à la charge de travail trop importante.

*Vous aidiez plus les commerciaux avant qu'aujourd'hui, est ce une question d'efficacité ou de philosophie d'entreprise ?*

C'est une philosophie d'entreprise. J'ai eu l'expérience de micro-management, qui est un management très métrique, basé sur le métrique, où on passe son temps à seriner les personnes ("tu devais faire ça, t'en es où ?"). À Groupon, je pouvais avoir un rappel trois fois par jour. C'est un modèle extrêmement efficace, qui permet de monter des entreprises très rapidement, mais c'est très destructeur pour les employés, et

difficile pour le manager qui ne peut jamais faire confiance, maintient toujours la pression sur son équipe. J'ai connu ce mode de management chez Groupon, et je n'avais pas envie de l'exporter chez Mondocteur, donc j'ai essayé un autre management, plus basé sur la confiance, en donnant le cadre, les règles, des objectifs plus larges (au mois plutôt qu'à la journée) et finalement plus conviviaux, ce qui joue beaucoup sur l'ambiance globale de l'équipe.

*Pour qu'elles acceptent d'être managées de cette manière, poursuivies en permanence, ces personnes sont-elles beaucoup mieux payées ?*

Oui, il faut les payer cher, qu'il y ait un accélérateur très fort entre les mauvais et les bons. Les mauvais gagnent peu, alors que les bons énormément. Mais les tâches sont tellement décortiquées qu'il faut seulement faire ce qui est demandé.

*Il n'y avait donc pas d'aspect de cohésion d'équipe chez Groupon ?*

Il y en avait parfois, mais contre l'entreprise. En tant que collègues, mais pas en tant que membres d'un projet.

*Quel type d'activités permet de renforcer la cohésion d'une équipe ?*

Le seul intérêt du team building, c'est à mon avis pour une équipe isolée dans son travail ou géographiquement, pour relancer le sentiment d'appartenance au projet, notamment dans une startup, où "pas de nouvelle mauvaise nouvelle". Les conditions sont plus difficiles, avec moins de moyens. La motivation à l'embauche peut donc rapidement s'éteindre, avec des doutes sur le projet, il faut par conséquent les remotiver et ré-impliquer dans le projet. Ce n'est pas tant le contenu du team building qui est intéressant que de pouvoir rapprocher ces équipes ou individus éloignés, pour qu'ils se sentent un peu privilégiés de pouvoir rencontrer le fondateur, de partager leurs problèmes avec leurs collègues. C'est uniquement humain. Et je ne crois pas tellement aux prestations plus chères, spécialisées.

*Tout à l'heure, vous disiez que les commerciaux avaient des missions définies par zones, est-ce que vous avez déjà eu à gérer des grosses frustrations, par exemple quelqu'un ayant un contact avec un gros cabinet mais qui n'est pas dans ses prérogatives ? (28'02")*

Dans les règles de zoning je suis volontairement laxiste, je les laisse gérer eux-mêmes, et il leur arrive de mal faire, de se laisser des cas. Pour le moment ça se passe bien, mais ça pourrait se détériorer.

*Et avant, vous aviez des cas comme ça ?*

Oui, et quand c'était le conflit entre deux personnes, soit l'un donne son contact à l'autre, soit il ne le fait pas et le client vient s'adresser directement à l'entreprise. Il se trouve que les demandes entrantes étaient gérées par téléphone à Paris, donc quand certains étaient capables de ne pas dire qu'ils avaient une recommandation, ils perdaient tous les deux le client.

*Le rôle de l'esprit d'équipe dans le travail de commerciaux est-il donc d'éviter ce genre de situation ?*

Oui.

*Préférez vous avoir des commerciaux spécialisés, par exemple un pour les dentistes et un autre pour les généralistes, ou plutôt des personnes polyvalentes ? Le travail doit-il être très segmenté ?*

Je ne sais toujours pas et c'est un problème que je continue à me poser. Je pense qu'aujourd'hui mon produit ne peut pas être vraiment segmenté car la demande est la même, mais la question peut toujours se poser. Peut-être la segmentation, pour mon

cas, serait entre les différentes tailles de cabinet (mettre des bac +5 pour les cabinets de plus de trois personnes par exemple).

*Que peut faire un stagiaire dans une entreprise comme ça ?*

J'en ai eu un qui faisait de l'assistance au management, à mes cotés. On a aussi essayé dans l'équipe commerciale, ils ont fait de la téléprospection, c'est très dur parce que c'est seulement au téléphone toute la journée, et au bout de trois semaines ces deux personnes se sont découragées et n'ont plus rien fait. On ne pouvait rien faire pour contrecarrer ça, et cela a eu un effet désastreux sur le moral de l'équipe. Je pourrais utiliser les stagiaires en après-vente.

*Est il déjà arriver quand l'entreprise marche bien d'avoir un effet de relâchement ?*

Oui, j'ai connu ça chez Groupon quand le dernier gros concurrent a déposé le bilan. Les employés se sentaient moins en danger, s'étaient calmés, et il a fallu relancer les équipes commerciales avec un nouveau projet.

*Est ce donc important pour vous de les garder toujours intéressés ? (33'35")*

Oui, il faut qu'ils soient toujours soit intéressés ou sollicités intellectuellement, soit motivés, soit sous pression, et ne pas les laisser dans une zone de confort.

*Y a t-il donc un changement de management qui coïncide avec la disparition d'un concurrent ?*

Oui, parce que l'ennemi commun est une bonne chose, comme on a pu le constater socialement ou historiquement (avec l'ennemi juif, arabe), et c'est un phénomène social qui se reproduit dans l'entreprise. Mais en France, ce qui manque c'est de ne pas avoir d'ennemi. La concurrence est une bonne nouvelle. On entend souvent des amis ou frères d'amis qui ont un business plan, puis qui baissent les bras en constatant qu'il

y a déjà quelqu'un sur le marché. Au contraire, s'il y a déjà quelqu'un, c'est que c'est un bon plan, qui marche. Dans le business, le concurrent est excellent. D'ailleurs, c'est très très rare les marchés "the winner takes all". Groupon en était un, mais c'est assez rare, et il y a souvent de la place pour deux.

*Mais quand il n'y a plus de concurrent, les membres de l'équipe peuvent-ils se relâcher ? Pourquoi ?*

Quand on a tout le marché et qu'on ne peut plus croître sur l'ennemi commun, et bien on cherche à croître sur le voisin. Je ne suis pas sûr que ce soit directement relié, mais ça pourrait s'expliquer comme ça.

*Est ce que vous avez déjà eu dans une entreprise une personne ou une équipe qui décide qu'ils sont trop bridés, et qui s'en vont pour monter leur propre business en concurrent ?*

Oui, j'en ai eu mais ce n'était pas des bons. J'ai monté Groupon au Luxembourg, où j'ai implanté deux collaborateurs, qui devaient théoriquement travailler sous un contrat français. mais ils savaient pertinemment qu'ils n'avaient pas le droit de faire ça, et au bout de trois mois ils ont demandé un contrat luxembourgeois. Le problème de ces contrats est qu'ils sont mieux rémunérés, avec une protection sociale bien plus importante. Je me suis rapidement retrouvé coincé, le juridique m'a laissé tombé, et j'ai dû sortir ces deux collaborateurs du Luxembourg pour les mettre sur des secteurs inintéressants. Ils sont finalement partis tous les deux pour monter la même chose au Luxembourg. C'était de ma faute, mais il se trouve qu'ils ont déposé le bilan au bout de six mois. Il arrive aussi que certaines personnes décident de reproduire un business plan avec un management différent.

*À votre avis, quel est le management le plus efficace ? (en comparant court et long terme)*

On peut alterner. Lorsque nous lançons des nouveaux produits, je micro-manage, contrairement à d'habitude où je filtre plutôt la pression, là je laisse passer cette pression, et je répète aux managers ce qu'ils doivent faire, en insistant beaucoup. Mais ça alterne avec d'autres types de management.

*Pensez vous que n'importe qui peut faire votre travail, ou faut il avoir des traits de caractères spécifiques ?*

Il faut avoir un certain caractère. Certaines personnes aiment faire ça, elles en ont les capacités (d'extraversion, d'analyse, d'enthousiasme, d'énergie), et ça se croise avec des personnes qui aiment faire ça. D'autres n'aimeraient pas faire ce que je fais, parce qu'ils n'aiment pas être regardés, qu'ils ne sont pas à l'aise en public, ne voudraient pas licencier ou ne s'estiment pas apte à la faire. Il y a donc des gens qui n'ont pas l'appétence, ou pas la capacité. Il faut peut être une certaine aura. Mais il y également des outils et une formation à suivre, un apprentissage technique : comment faire un point de recadrage, comment faire suivre un objectif, quelles sont les routines à mettre en place entre un manager et son équipe, comment déterminer des objectifs intelligents... Tout ça c'est de la technique. Mais je pense que dans le savoir être, il y a un peu d'intrinsèque.

**ENTRETIEN AVEC M. ELIOTT AUBIN**

**Adjoint au maire du premier arrondissement de Lyon**

Eliott Aubin, adjoint à la mairie du 1<sup>er</sup> arrondissement [lyonnais, ndlr] chargé de la politique de la de la ville, principes républicains, vie associative etc. A côté, je suis étudiant en littérature.

*Avez-vous des expériences de travail en équipe ?*

Oui au sein du parti comme au sein de la mairie ainsi qu'au sein d'autres associations.

*Quel est le bon ingrédient pour que chaque personne contribue le plus à l'effort collectif ?*

Le bon fonctionnement c'est la complémentarité. Par exemple sur l'arrondissement, nous avons crée des listes qui sont à l'image de l'arrondissement. Pour ma part, j'ai 21 ans, d'autres en ont 60. La complémentarité est sociologique autant que selon les sensibilités politiques : engagement écologique, engagement républicain, social etc. C'est cette complémentarité qui a permis d'écrire un programme. Si on a gagné et qu'aujourd'hui on travaille bien ensemble c'est grâce à la complémentarité des compétences et des statuts.

*En politique, il y a des ambitions individuelles fortes, non ? Comment les concilier avec la réussite collective ?*

Parfois c'est officiel. Dans une mairie il y a le maire, ses adjoints puis les conseillers. Il y a donc un leader reconnu légalement. Dans des cadres plus informels, comme les partis politiques, il y a des leaderships qui peuvent naître selon les ambitions. Ce sont souvent ceux qui sont les plus *grandes gueules*, qui impulsent le mouvement. Si l'ambition personnelle est au service du collectif, ça ne pose pas de problème. Si l'ambition est uniquement personnelle, on se pose des questions...

*Comment gérer cette ambition personnelle qui se fait au détriment du groupe ? Avez-vous déjà vécu ce genre de situations ? Comment les gérer ?*

Disons que celui qui a par exemple une ambition de carrière est rapidement détectable. Mais ce n'est pas nécessairement une mauvaise chose. C'est quand ses ambitions sont contraires au groupe que c'est détectable et qu'on va le mettre de côté.

*Dans le cas où cette personne égoïste sera très efficace, serait un atout pour le groupe, que faire ?*

Je vois où vous voulez en venir... Est-ce que l'efficacité peut primer la sincérité ? Disons qu'en politique il faut avoir une certaine éthique, surtout aujourd'hui où on est confronté à un rejet généralisé de la politique, des élus et même du politique. Donc si on ne s'applique pas une certaine éthique personnelle on arrivera jamais à reconquérir les abstentionnistes. Quand les ambitions personnelles priment l'intérêt général, ça participe à ce rejet du politique.

*Donc le collectif passe avant les individus ?*

Ce n'est pas le collectif, c'est ce qui est l'objet de l'intérêt général.

*Et est-ce que l'intérêt général ne peut dès lors pas brider la réussite personnelle ?*

L'individu s'émancipe grâce au collectif, la confrontation, le débat. C'est par le débat que naît la confiance. Après, si on réfléchit en termes carriéristes, oui, ça peut brider sa carrière, mais tant pis.

*Quelles sont à votre avis les qualités d'un bon leader ?*

C'est une forme d'intégrité d'abord. Il faut avoir une démarche honnête. Après c'est aussi celui qui arrive à faire vivre l'espoir, à motiver. C'est celui qui va de l'avant, qui fait tourner les éléments, qui donne de l'espoir. Ensuite c'est aussi celui qui est responsable. Il doit être prêt à prendre des responsabilités et à les assumer derrière.

*Mais le fait d'assumer ses responsabilités ne va-t-il pas parfois entrer en conflit avec l'exigence d'honnêteté ?*

Par être honnête, j'entends écouter la voix de tout le monde, en faire la synthèse et la porter. C'est celui qui propose et qui synthétise. C'est lors de la synthèse qu'il doit être fidèle aux échanges qu'il a eu. Il est honnête s'il est fidèle à la parole du groupe

## **ENTRETIEN AVEC LE GENERAL DE SAINT CHAMAS**

**Ancien commandant de la légion étrangère,  
Commandant de la zone de défense Ouest**

*Pouvez-vous vous présenter brièvement, ainsi que votre parcours jusqu'à aujourd'hui ?*

D'abord j'ai fait Saint Cyr, j'étais très intéressé par les responsabilités et je me suis investi dans le bureau de la promo, où j'étais colonel des gardes. J'ai choisi la cavalerie et assez vite j'ai demandé la légion où je me suis retrouvé à trois reprises comme lieutenant et capitaine, colonel, puis chef de corps et j'ai commandé la légion pendant trois ans. C'est mon expérience dans la légion, et il y a également dans mon parcours une dimension opérationnelle avec des missions à l'extérieur (Mayotte, Guerre du Golf, Tchad, Côte d'Ivoire), également comme colonel en Côte d'Ivoire, et une année en Afghanistan pour la relation avec les autres pays pour aider les Afghans (dimension politico-militaire). Pour finir, il y a troisième volet, en tant qu'instructeur des écoles et dans l'administration centrale à Paris, à conduire les opérations extérieures. Puis trois années en tant que membre d'un cabinet ministériel, chargé de la défense. Aujourd'hui, je suis commandant de la zone ouest, j'ai autorité sur les militaires dans les 20 départements de l'ouest où je suis conseiller du préfet de zone pour l'emploi des militaires et relai de l'armée de terre.

*Lors d'un discours que vous avez prononcé au MEDEF, vous disiez : « au début, on ne recrute pas des premiers de la classe et à la fin on obtient le prix d'honneur ». Quelles sont les spécificités de la Légion, ce qui permet qu'à partir de ces caractéristiques personnelles on puisse faire quelque chose de si fort ?*

Commander des gens, les éduquer, c'est les faire progresser.

Le commandement, c'est prendre des gens où ils sont et les faire progresser, ce qui constitue le métier de militaire. Ce métier est très particulier et s'accompagne d'une

formation humaine : compétences techniques, savoir-faire et savoir être. Il faut également souder ; que quand le soldat est bon, le groupe soit soudé.

La caractéristique de la légion, c'est qu'on les prend plus bas que les autres. Quand un jeune français décide de servir son pays, c'est cohérent, c'est un idéal qui est beau. Mais servir un pays qui n'est pas le sien, ce n'est pas très cohérent. Il y a donc un parcours, c'est un défi, c'est quelqu'un qui veut sortir d'une ornière, qui veut redémarrer sa vie, c'est sa manière de se sortir de la position où il est. C'est la démarche du légionnaire, ce qui fait qu'il vient de plus bas. A l'arrivée, un légionnaire est un homme blessé et cabossé humainement. A l'arrivée, il y a 7000 légionnaires, qui correspondent à 7000 raisons de venir. Plus ils viennent de loin géographiquement et humainement, plus ils s'accrochent et l'accueil qu'on leur réserve les fait rester. Ils arrivent en déséquilibre, et ils trouvent une famille. C'est ça qui fait qu'on se dit qu'on ne prend pas des premiers de la classe.

*Comment se fait le choix, choisit-on volontairement des « pas premiers de la classe » ?*

Non pas du tout, les critères de choix sont les mêmes critères que pour l'armée française : tests physiques, psycho techniques, psychologiques, pour voir si les gens sont bien câblés, et il y a un entretien de motivation qui cache à la fois pourquoi vous voulez venir et d'où vous venez. Il y a de tout, il peut y avoir d'anciens brigands mais on ne court pas après, on ne prend pas un criminel, mais on peut ne pas le savoir. C'est une question de bon sens. Mais il faut que le mythe du légionnaire tatoué, couteau aux dents, continue, le mythe du légionnaire participe à l'image dissuasive de la troupe. Dans la presse, dans les medias, cela fait rêver, même s'ils ne sont pas forcément mieux entraînés, etc... Ils font ce parcours par défi, il y a une notion de deuxième chance, le légionnaire veut tourner la page.

Il y a aussi un problème juridique, c'est que quand ils arrivent, on peut leur donner une identité, on leur prête une identité militaire qui n'a pas de valeur juridique mais qui leur permet de ne pas être rattrapé par la patrouille. Il y a donc des restrictions :

pas de compte bancaire... Ils demandent à avoir une identité provisoire pour se reconstruire.

*Dans le discours en question, vous faites référence à une comparaison de Patton entre les militaires et les spaghettis qu'on ne peut que tirer et pas pousser. Quel est le lien entre les légionnaires qui viennent dans une perspective égoïste pour recevoir quelque chose du groupe et le groupe qui les tire ?*

Ils arrivent pour une raison personnelle et ils restent pour le groupe. Ils deviennent légionnaire, et à la fin c'est à la vie et à la mort. Ils vont quitter leurs enjeux personnels pour se défoncer au service du groupe, et c'est un point important du management. La légion est un terrain particulier pour abandonner son nombril et se transcender au service du groupe.

*Comment est-ce que cela se passe, comment se fait ce passage ?*

C'est un passage très progressif. Il y en a qui se sentiront vite du groupe et d'autres pas. C'est une aventure humaine, cela va être progressif. Pour cela, il faut leur apporter quelque chose. Qu'est-ce qu'on leur apporte ? Le français, c'est une école d'éducation française, ils ne peuvent plus parler leur langue, on sépare les mêmes nationalités, pour se reconstruire il faut qu'on oublie comment on faisait avant, on ne dort pas par terre et on ne vit pas en babouche. Pour résumer le fonctionnement en une phrase, « ici, c'est comme ça ». On applique les lois françaises et les règlements de la légion qu'on ne demande pas à changer. Ces gens arrivent de partout, et pour que ça marche, il y a des règles strictes, très directives au début. C'est toute la planète qui se retrouve, donc il faut des règles strictes et les premiers mois, c'est l'école de la vie, on leur apprend comment prendre une douche, c'est très directif et c'est comme ça. Quand on regarde de l'extérieur cela fait froid dans le dos, mais c'est purement pédagogique.

*Comment articuler ces valeurs fortes de la légion et la personnalité propre de chacun ?*

Ils adoptent tout ça mais une fois que c'est adopté, ils restent eux même. La légion n'a jamais perdu le tournoi des 6 nations, la fierté natale revient toujours l'espace d'un instant, on met le passé entre parenthèses, on ne le renie pas et au bout d'un moment cela fait du bien d'en reparler, quand le légionnaire est bien d'aplomb. Volontairement, il y a un peu cette culture de mélanger et d'amalgamer tout le monde au début. Quand la légion a été créée, elle était constituée d'unités étrangères et 5 ans après sa création il a été décidé l'amalgame et c'est pour moi le trait de génie qui fait que la légion existe, on est passé de 10 nationalités à 50 et avec internet de 50 à 150. Le brassage est nécessaire car les gens viennent de partout et parlent toutes les langues. Et dans chaque compagnie, tout se passe à merveille, c'est le paradoxe de la légion : le légionnaire est un grain de sable mais la compagnie est une barre de béton et non 150 grains de sable.

*Pourquoi ?*

Parce que la cohésion, l'esprit de corps, la façon de les commander fait qu'ils agissent pour le bien commun. Ils s'approprient la nouvelle famille avec une nouvelle identité, un « légionnaire est un bâtisseur reconstruit », c'est un autre homme reconstruit.

Quand on voit les partants qui ont fait plus de 25 ans et qu'on leur demande ce qu'ils ont vécu, les hommes parlent librement et j'ai toujours été fasciné par les témoignages, tellement ils venaient du cœur : « heureusement que la légion était là, sinon j'en aurais fait des bêtises » ou encore « j'ai tout donné à la légion et si c'était à refaire, je donnerais encore plus ». C'est un endroit où on donne sans compter, c'est impossible mais ils le font car ils ne savent pas que c'est impossible.

*Ces principes sont-ils applicables à l'extérieur de la légion, sur le terrain et en bureaux puisque vous avez travaillé dans les deux ?*

Dans l'armée française, on parle d'esprit de corps, et c'est la même démarche mais sur un segment plus court car les gens sont déjà français. La légion va au fond du caniveau et les accompagne et ce sont des gens qui adhèrent, accrochent et vont aussi haut voire plus haut car ils se donnent sans compter. C'est partout le problème des chefs, si le chef est bon, les soldats sont bons. C'est l'exemple du cross du régiment, quand j'étais lieutenant : à un moment, je gagne le cross régimentaire, et le deuxième, c'était mon tireur, qui m'avait suivi. Et ça m'a marqué toute ma vie : je cavale devant tout le monde, et celui qui arrive derrière moi, il ne m'a pas lâché. C'est l'émulation : quand le chef est devant, on est prêt à le doubler. Quand le chef est devant, on suit l'exemple. Ils ont tous un point commun, dans toutes les cultures, c'est qu'ils savent juger. On sait tous juger, très vite et on ne sait pas pourquoi. Le chef dégage quelque chose et les autres savent le juger : avec certains, on irait au bout du monde. C'est un peu pareil partout, même quand on recrute une équipe : est-ce que celui-là m'inspire suffisamment confiance pour que j'aie envie de l'embaucher, est ce qu'il me fait suffisamment envie ?

*Vous faisiez comprendre que le fait qu'ils partent de plus bas leur permet d'arriver plus haut. Pensez-vous que la position d'inconfort dont ils partent, le fait qu'ils soient des personnes brisées, puisse les pousser à se dépasser pour le collectif dans la mesure où ils ont envie de couper les ponts ?*

Oui au départ, par le fait de couper, de ne rien avoir derrière, ils sont un peu poussés à ça mais c'est au début et très vite, ils adhèrent. Le légionnaire veut recommencer sa vie, profiter de l'opportunité pour que ce soit une belle vie : c'est le syndrome du deuxième trimestre, on tourne la page et on a une belle page blanche et on veut bien écrire. Ils sont donc très exigeants avec eux même et ils ont traversé des épreuves solides qui font qu'ils ont de la volonté et c'est le maître mot de la légion. On est dans le mouvement, sans volonté on ne peut pas avancer.

*Est-ce que si chacun veut se prouver quelque chose ou prouver aux autres ce dont il est capable pour se reconstruire, est ce que ça ne va pas nuire au groupe ?*

Il y a autre chose, c'est que les gens viennent par ce que c'est la France, c'est une alchimie qui ne marcherait peut-être pas en Belgique. Mais au bout d'un moment, avec une pédagogie forte, l'individu est un maillon mais il n'est qu'un maillon et ces frictions de culture fait que les gens apprennent à marcher au même rythme. C'est la culture de l'effort, ce n'est pas un ascenseur social mais un escalier social, on gravit toutes les marches.

*Justement, au sein de la légion, quelle est la valorisation de la performance individuelle ?*

C'est que le soldat peut devenir officier. Le sous-officier est forcément un ancien légionnaire. Un jour, il a frappé au fort de Nogent, il a cette démarche de venir s'engager. Cela donne des cadres qui connaissent parfaitement le produit et les mécanismes parce qu'ils en sont issus.

*Selon vous, quelle est la part de l'accompagnement psychologique dans la formation, est-ce important ou le fait de les assimiler à un nouveau milieu suffit, où y a-t-il un autre travail ?*

Déjà au début, il y a un psychologue à l'entrée. C'est une femme et c'est intéressant car si l'individu par sa culture ne veut pas lui parler, on ne les prend pas car on veut qu'ils soient capables de plier l'échine et de mettre de côté leur culture. Chacun renonce et c'est ça qui marche. L'égoïsme personnel se heurte très vite aux renoncements imposés.

*Vous avez pris l'image des grains de sable qui deviennent une barre de béton. Est-ce que cela vous arrive de constater que ces grains de sables se relâchent individuellement une fois qu'ils se sentent faire partie d'une barre de béton ?*

Ça existe dans la légion et dans tous les groupes. Partout, dès que ça va bien, comme une équipe de foot, on gagne un match et on se relâche. C'est assez normal, on se repose sur ses lauriers.

Ce passage du grain de sable à la barre de béton est le passage de l'intérêt particulier à l'intérêt commun, l'individu va faire ça pour le groupe. C'est pour ça que les militaires ont souvent des rites. On se demande ce que ça apporte, mais c'est essentiel d'avoir des repères, la légion est structurée autour de fêtes, il y en a deux importantes dans l'année : Camerone et Noël. Camerone, c'est une petite bataille, ce sont soixante légionnaires qui ont fait le serment et qui se sont battus jusqu'au dernier : on y puise les valeurs de la pédagogie. L'autre fête, c'est Noël c'est la fête de l'accueil, c'est la nuit importante, c'est la nuit qui pèse et c'est un beau cadeau. Tout le monde a été accueilli le soir de Noël donc on accueille les autres. On offre la nuit importante. Ce sont des rites très structurants et formateurs

*Sur le relâchement, vous avez des légionnaires qui une fois bien ancrés se laissent aller ?*

C'est là qu'intervient le rôle du chef, pour exciter les molécules en permanence, il faut stimuler chacun, il faut stimuler par rapport à la mission, entretenir ça... Une barre de béton doit être en béton mais surtout quand il y a des moments difficiles. On ne peut être en béton en permanence, il faut respirer pour mieux durcir. Le but, est de transformer la recherche de progrès en adhésion.

A la légion, il y a Dieu et juste en dessous, il y a le chef, mais à la légion pas beaucoup croient en Dieu. La référence, c'est le chef.

« Je suis chef d'entreprise, je dirige 7000 personnes, mais ils veulent tous faire plus que ce qu'on leur demande »

*Comment le chef peut-il susciter l'adhésion ?*

Par l'exemple. On apprenait ce texte à Saint Cyr :

« Si tu ralentis, ils s'arrêtent.

Si tu faiblis, ils flanchent.

Si tu t'assieds, ils se couchent.

Si tu critiques, ils démolissent.

Mais...

Si tu marches devant, ils te dépasseront.

Si tu donnes la main, ils donneront leur peau.

Et si tu pries, alors, ils seront des saints. »

Pour passer de l'égoïste au serviteur d'une noble cause, il faut des chefs qui montrent l'exemple. Etre instrumentalisé pour de l'argent ne fait pas une vie, c'est le court terme et cela ne donne pas de sens à la vie, ce qui va faire vivre n'est pas le magot, mais que le légionnaire se défonce pour une noble cause. Ce qui fait vibrer est vraiment le fait d'avoir une noble cause à défendre. Etre motivé pour quelque chose qui dépasse tout le monde est bien plus efficace, et pour le légionnaire cette noble cause, c'est la légion et c'est ça qui les fait grandir.

*Comment gérer les bons chez les légionnaires, ceux qui sont meilleurs, comment gérer la frustration de ceux qui ne sont pas assez bons ?*

Dans le groupe, le rôle du chef va être de cerner les personnalités et les atouts de chacun, assez vite avec l'expérience. On va donc valoriser les gens par leurs expériences et leur donner un rôle en fonction de leurs fragilités. L'objectif va être de trouver l'endroit où le type qui est là va donner le meilleur de lui-même, c'est un puzzle. Ça c'est pour la vie de tous les jours. Mais, la pédagogie va aussi consister à faire travailler les qualités et les défauts (donner la montre à celui qui est en retard). On va vite voir dans quel domaine orienter avec une spirale de succès. Bien commander, c'est deviner quel va être le tremplin de chacun. C'est ça le management : c'est faire faire le meilleur aux gens.

*Quelle importance est donnée dans la légion à la camaraderie, à la cohésion, est ce que renforce la performance collective ?*

La cohésion est à deux niveaux, elle est entre les hommes et dans l'action. La cohésion entre les hommes, c'est l'esprit de famille, les relations, en dehors du boulot. Dans l'action, la cohésion est le parcours de groupe, au début, on ne se comprend pas et avec l'habitude on arrive à faire super bien parce qu'on est devenu une équipe.

Dans les métiers militaires, il est difficile de faire la différence entre boulot et hors boulot, la caractéristique de ce boulot, c'est aussi le continuum entre vie privée et vie professionnelle.

Il est impossible d'avoir l'un sans l'autre, il faut que le groupe soit soudé et qu'en dehors le groupe se fasse aussi. On ne peut pas être très bon, soudé dans le métier, si quand on n'est pas dans le cœur de l'action on ne se sent pas soutenu. Le mec qui a un souci familial et qui n'est pas écouté, cela va poser un problème. Dans la vie d'un légionnaire, à 90% il y a une femme quelque part. Ce qui fait que dès qu'on ralentit le rythme, l'ennemi du légionnaire c'est le cafard. C'est un peu comme un vélo, s'il arrête de pédaler, il se casse la figure et il n'est plus un grain de sable du béton mais il devient un problème.

*Comment se passe la reconversion ?*

Il y a un risque de rechute, c'est pour ça qu'il y a une maison de retraite pour les re-cabossés. Cela arrive, certains sont nés cabossés.

*Pourquoi n'y a-t-il pas de filles ?*

Premier argument : le flux masculin est amplement suffisant. Après c'est un argument facile. Le débat n'est pas de savoir si elles tiendraient le rythme. Ce qu'on considère c'est que dans les premiers mois, ils vivent dans des fermes rustiques, et ils sont isolés pour que les personnalités se frottent et s'affrontent. S'il y avait au milieu d'eux des filles, on accroîtrait les difficultés à faire cet amalgame entre eux. Le problème s'il y a des filles, ce ne sont pas les filles, ce sont les mecs. Après, plus tard, ils côtoient des femmes, qui sont ravis car ils voient un grade plus qu'une femme.

Il y a aussi un problème juridique, c'est que quand ils arrivent, on peut leur donner une identité, on leur prête une identité militaire qui n'a pas de valeur juridique mais qui leur permet de ne pas être rattrapé par la patrouille. Il a donc des restrictions : pas de compte bancaire... Il demande à avoir une identité provisoire pour se reconstruire.

*Est-ce qu'une équipe qui prend trop d'initiatives ne peut pas poser de problèmes ?*

Ce n'est pas qu'ils prennent trop d'initiatives, c'est qu'il y a toujours la compétence dont on a besoin du fait de leurs passés. Et c'est richissime. Et les gens qui sont toujours partants cela se gère, et c'est plutôt un atout. C'est un commandement qui est facilité, si on fait le poids

*Nous allons rencontrer cette semaine Gaspard Koenig, qui est un libertarien, et selon lui « c'est quand les individus agissent pour eux qu'ils vont monter plus haut ». Selon vous, est ce que ce n'est pas l'inverse ?*

A la légion si, parce que Légionnaire est un oiseau blessé, c'est une entreprise de reconstruction. On les prend à un moment où ça ne va pas. L'image de la barre de béton, c'est au combat mais au jour le jour. Les personnalités on les a, les talents sont au début mis un peu sur le côté mais après tout est fait pour les mettre en valeur. Reconnaître les différences et les qualités de chacun permet de créer des solidarités actives fondées sur des communautés de destin. On est tous ensemble dans la même galère. Ce n'est pas une communauté de ressemblance : le fonctionnement est réglé ; mais ce n'est pas pour asphyxier la personnalité, c'est pour aller vers un objectif commun. De loin ils sont des pions et dès qu'on s'en approche, ils sont chacun bien eux-mêmes.

## **ENTRETIEN AVEC LE GENERAL GEORGELIN**

### **Grand Chancelier de la légion d'honneur**

#### **Ancien chef d'Etat Major des Armées**

*Notre mémoire porte de recherche porte sur le leadership et l'action collective.  
Avant de commencer à vous poser des questions plus précises, peut-être pouvez-vous nous dire ce qui vous vient en premier à l'esprit quant à ce sujet ?*

Je me rappelle avoir vu récemment, dans une librairie, un livre qui débutait ainsi : « My job was to make things impossible possible : this is leadership, not management. » Le manager est celui qui manage en prenant des décisions de manager. Ceux qui gagnent, qui réussissent et qui vont plus loin sont ceux qui font du leadership et qui arrivent à amener ceux qu'ils commandent plus loin, vers de nouveaux horizons. Et c'est justement ça, selon moi, le leadership.

Dans les structures actuelles, une personne seule ne peut pas y arriver, l'action collective est en ce sens nécessaire ; mais il ne faut pas oublier que c'est une personne qui décide, ce n'est pas un groupe, c'est une personne. A saint Cyr, quand c'est le bordel, on dit au chef « fous nous la paix, commande ». Le chef est celui qui dans la difficulté décide. Derrière la notion de leadership, il y a la notion de prise de risque, qui disparaît de nos sociétés. Le management nous pousse au confort et le leadership au risque.

*Il nous a été demandé dans le cadre de notre mémoire d'axer notre réflexion à partir d'un fait déclencheur : nous étions à St Cyr, dans la piscine de l'école, et nous devions effectuer un parcours d'obstacle. Lors du premier passage, chacun s'est donné à fond, mais individuellement. Résultat : notre performance a été médiocre et nous avons perdu face aux autres groupes. Un lieutenant nous a alors pris à part et nous dis « je ne vois aucune solidarité dans votre groupe ». Et en effet lors du second passage s'est mis en place cet esprit d'équipe autour de la présence d'un leader que nous avions désigné et notre performance collective en a*

*été grandement amélioré. Qu'en pensez-vous ? Qu'est-ce qui selon vous permet cette performance collective, puisqu'il semble que les performances individuelles seules ne suffisent pas ?*

Je pense que ce qu'il est important de voir ici, c'est bien le rôle du leader au sein du groupe. C'est lui qui doit favoriser la mise en place de cet esprit d'équipe, mais aussi qui doit utiliser chacun en fonction de ses compétences. La performance collective est meilleure du fait que ce qu'on donne à chacun est en adéquation avec ses compétences. Finalement, le leader est bon que s'il connaît les gens qu'il doit diriger. C'est cette utilisation optimale des capacités et des compétences de chacun qui permet à la fois de former réellement un groupe qui soit efficace, mais aussi qui soit uni autour du chef.

Et cela va de pair avec la mise en valeur des individus. Quand j'étais lieutenant mon général avait l'habitude de dire : « faites briller vos subordonnés, pour aller plus loin avec eux ». Un adage militaire dit d'ailleurs : « qui se plaint de sa troupe se pisse dessous ». Quelqu'un qui est en permanence en train de critiquer les gens dont il a la charge n'est pas quelqu'un de fiable, sur qui l'on peut compter et sur qui ses hommes peuvent compter.

Je trouve que l'image du chef d'orchestre illustre très bien cela. Pour utiliser chacun en fonction de ses compétences, il faut un chef d'orchestre : voilà comment on va le faire et voilà comment on va utiliser chacun.

*Donc selon vous, c'est le rôle du leader qui est véritablement central dans la performance collective. Mais alors, quelle doit être l'importance des relations hiérarchiques, tout doit-il passer par le leader, ou peut-on imaginer des relations que l'on qualifierait d'horizontale entre les personnes d'un groupe ?*

Dans l'époque contemporaine, passionnée d'égalité, les mots comme « leader et commander » ne sont plus mis en avant. L'idéologie contemporaine dévalorise les notions d'obéissances, de service... Or un grand chef militaire vous dira que sa vie a été de servir. En France, on a la passion de l'égalité, mais l'histoire de l'humanité

est l'histoire de la disparition des faibles. La vie est un combat permanent, il y a des chefs et des gens qui obéissent !

Après servir, il y a le mot obéir. Aujourd'hui, obéir n'est pas un mot en odeur de sainteté, car derrière l'obéissance on voit un comportement servil et passif. Mais la première qualité nécessaire à une obéissance intelligente est l'humilité, il faut savoir reconnaître qu'au-dessus il y a quelqu'un qui définit les objectifs. L'obéissance, c'est mettre toutes ses qualités au service de la poursuite de l'objectif. Le chef intelligent est celui qui durant la phase de préparation associe tous les membres de son équipe pour que l'ensemble de ces talents permettent la meilleure performance possible. Et l'obéissance ne doit alors pas être passive, mais bien active.

*Vous mettez énormément l'accent sur l'humilité au sein d'un groupe, cependant, auparavant vous nous avez également parlé de fierté, du fait qu'il fallait mettre en avant les membres de son équipe. Comment parvenir à conserver un juste équilibre entre cette humilité indispensable et la fierté ?*

L'humilité, c'est être humble, reconnaître qu'il y a des gens meilleurs que moi. Je suis humble parce que je reconnais que seul je ne peux pas atteindre l'objectif que je me fixe, et à moi de travailler pour être en position d'être le leader à un moment. C'est reconnaître que, si on a fait quelque chose quand on est le chef, si on a réussi à faire quelque chose, c'est aussi grâce à quelqu'un d'autre. La fierté peut ensuite découler de la réussite du groupe entier. Et il est important de distinguer ceux qui ont le plus contribué à la réussite du collectif.

C'est d'ailleurs la raison d'être de la Légion d'honneur : distinguer les « *achievement* » et mettre à l'honneur devant l'ensemble de la nation les citoyens les plus méritants. Il n'y a pas ici, selon moi, de conflit entre humilité et fierté.

*S'il est donc important de distinguer les hommes et les femmes les plus méritants au sein d'un groupe, d'après votre expérience du commandant, comment fait-on*

*alors pour mettre quelqu'un en avant afin qu'il inspire véritablement l'exemple, sans écraser les autres ?*

C'est l'art du chef. C'est l'exemple de l'orchestre, il faut mettre les gens en avant mais pas trop. Dans l'*Ethique à Nicomaque*, Aristote dit que tout excès dans un sens ou un autre est néfaste. Il faut distinguer, mais pas trop ; et conserver son autorité, sa position. Mais il faut aussi comprendre que l'autorité ne fonctionne que si celui qui est subordonné à cette autorité a le sentiment que celui qui donne les ordres est compétent, ne roule pas pour lui. Un des plus beaux compliments militaires « untel ne roule pas pour lui, il roule pour son régiment, pour son pays ». Il y a cette confiance entre celui qui est en position subordonnée et celui qui commande.

Une autre condition indispensable dans l'exercice du commandement est que le subordonné sente qu'il est toujours respecté par son chef. Si on humilie quelqu'un, il devient un poids mort pour le groupe. Si on le déclasse devant son groupe, on n'en tirera plus rien. Mettre en avant ses subordonnés c'est simplement faire en sorte que chacun sente que dans l'esprit de son chef il a bien la place qu'il mérite et qu'il se sente considéré pour ce qu'il est et qu'il fait. Personne n'est complètement nul ni complètement inutile. Si on dit « lui il est bon et vous vous êtes cons » ça ne sert à rien.

Il faut bien comprendre que le groupe est meilleur si chacun joue sa partition ensemble. Là où il y a risque, c'est quand on fustige trop, ou pour rien. Et c'est là l'art du leadership. Car une société comme un groupe ne fonctionne que s'il y a des leaders. On manque cruellement aujourd'hui de leaders, de gens qui savent indiquer une dimension morale aux français. La société des hommes est organisée de sorte que certains décident, dirigent, et d'autres exécutent, c'est comme ça et il ne sert à rien de le nier.

Une autre chose importante qui vient à l'esprit est que chacun doit avoir la perspective de pouvoir être le chef à mesure de ses mérites. C'est d'ailleurs ce qu'apporte la république par rapport aux autres régimes. Mais pour être un bon chef, celui-ci doit être reconnu compétent, le rêve de tous les chefs est d'être

admiré et si possible aimé (même s'il y a alors le risque d'aller vers la démagogie). Nous sommes donc dans une société dans laquelle chacun, en fonction de ses mérites, peut accéder à la posture de chef. Ce qui devient dangereux c'est quand la voix de chacun porte de la même manière et que la posture de chef disparaît.

*Une autre question qui nous intriguait est de savoir comment, selon vous, un chef peut réussir à gérer quelqu'un qui est trop bon par rapport aux standards ? C'est quelque chose que nous avons d'ailleurs constaté à St Cyr...*

Cela arrive rarement, et il semble difficile d'établir, à partir des jeux que vous avez fait à saint Cyr, une théorie du leadership. La difficulté que pose le leadership est que, quand on est en position de commandement, on a parmi nous des gens qui nous sont infiniment supérieurs, parce qu'ils sont plus conceptuels, plus entreprenants, plus jeunes, ou juste meilleures... Une des caractéristiques les plus fortes qui distinguent les gens est la capacité de travail, qui va avec la santé. La difficulté du chef par rapport à ça est de rester le chef, on est alors plus dans le rôle du dompteur face à un fauve pour remettre cet individu à sa place.

« La véritable école du commandement, c'est la culture générale » disait le Général de Gaulle. Le fait d'avoir une vaste culture générale nous donne une assurance que les autres n'ont pas. On sent bien qu'il y a des gens qui vont être plus doués que nous, mais cette culture générale donne une base pour comprendre la situation et garder le contrôle. Le danger pour ces gens-là est, d'ailleurs, de ne pas maîtriser leur supériorité au point de se rendre désagréable, et ainsi de risquer de se trouver évincer alors même qu'ils auraient pu aller très haut.

*Il est intéressant de voir que votre point de vue sur le leadership et sur la figure du chef et très éloigné de ce que Gaspard Koenig, penseur à tendance libérale que nous avons eu la chance d'interviewer, a pu nous dire. Pour lui, ce qu'il fallait éviter pour obtenir un bon fonctionnement de la société était justement l'émergence d'un leader et de relation de subordination.*

Il y a deux différences entre Gaspard Koenig et moi : il est normalien, et donc a un cerveau en théorie deux fois plus développé que le mien. Et j'ai été chef d'état-major des armées, je sais ce que c'est que de faire travailler des hommes ensembles, dans la pratique. Mon métier a fait que j'ai été constamment confronté au leadership et aux problématiques qu'il soulève.

Mais le drame du monde contemporain est que les gens n'ont plus de repères moraux et spirituels et qu'ils ne le savent pas. C'est cela qui entretient des discours comme celui de Gaspard Koenig, éperdus de liberté et d'autonomie, en niant peut-être une part de faisabilité de leurs théories.

Pour moi, la société a besoin de leaders qui disent ce qu'il faut faire, et le chaos, l'anarchie qui résulte de l'absence de figure d'autorité clairement défini conduit tôt ou tard à l'émergence de nouveaux Hitler. Gaspard Koenig pense que les membres de la société devraient être tels des électrons libres... C'est une utopie de penser qu'un groupe peut penser en électron libre, sans chef. Nous sommes à une époque où triomphe l'individualisme et le relativisme, on ne veut pas recevoir de règles de quiconque ; tout est possible et je n'ai pas de compte à rendre. En réalité, l'histoire de l'humanité nous enseigne que cela ne fonctionne pas comme ça et que quand on déroge à cette règle, on va à des situations graves.

*Jusqu'ici nous avons surtout parlé du rôle du chef qui impulse la performance du groupe, mais n'y a-t-il pas autre chose, une autre dimension dans la performance collective qui va au-delà du chef ?*

Le chef est important, mais, cela dit, il n'est fort de sa position de chef que par le travail que les autres ont fait avant, tous les autres, à chaque maillon de la chaîne. Et le rôle du chef est crucial : plus on monte dans la hiérarchie, plus l'enjeu est important. Une décision arrive à l'action avec un impact démultiplié. Je disais aux membres de mon équipe : vous devez me travailler mes dossiers de manière à ce que je sois à même d'argumenter ma décision de la meilleure manière possible, et il s'agissait de décision aux conséquences graves, comme renforcer la présence militaire dans une zone de conflit. Ma performance de chef était double : dans ma

capacité à organiser le travail et dans le fait que je cherchais à tirer le meilleur de chacun, utiliser au mieux les capacités qu'on me donnait.

*Mais pensez-vous que ces personnes travaillaient pour vous ou pour autre chose... ?*

Elles travaillaient peut-être pour autre chose, mais ce n'était pas l'important. L'important était que si elles considéraient que je n'étais pas compétent elles n'auraient pas travaillé pour moi. Elles travaillaient parce que j'étais celui qui incarnait la fonction que j'occupais... Comme je le disais, les subordonnés ne travaillent pas avec celui qui ne roule que pour lui. Les Américains parlent à ce propos de « guidance ». Le chef doit donner sa guidance, c'est-à-dire faire comprendre à son groupe ce qu'il veut. Sinon le groupe est un canard décapité qui va dans tous les sens. Il faut que le chef soit celui qui oriente et les mauvais chefs sont ceux qui ne donnent pas de guidance ; car donner une guidance, c'est prendre la responsabilité de se tromper, engager sa responsabilité et prendre des risques.

*Pensez-vous qu'un bon chef puisse être greffé à n'importe quel groupe ?*

La qualité de chef est indépendante de la matière ou du groupe. Il y a des gens qui sont doués pour faire travailler les gens ensemble et d'autres qui ne sont pas doués pour ça. Donc oui, je pense que quelqu'un qui est un véritable leader, sera un bon leader quel que soit le groupe. L'exemple de l'orchestre est encore une fois pertinent. Si vous mettez un mauvais chef d'orchestre à la tête du philharmonique de Berlin ce sera une catastrophe, mais si vous mettez Simon Rattle à la tête d'un petit orchestre de province il saura le tirer vers le haut.

*Vous pensez donc qu'une équipe nulle peut devenir forte seulement grâce au chef ?*

Bien sûr, et l'histoire en est pleine. Il vaut mieux 100 moutons conduits par un lion que 100 lions conduits par un mouton. Encore une fois une symphonie, selon le

chef d'orchestre donnera quelque chose de très différent. Toutefois, le chef n'est rien sans son groupe.

*N'y a-t-il pas des valeurs qui viennent se rajouter une fois que le chef est bien implanté ? Les sous-lieutenants à St Cyr nous avaient parlé de l'humour.*

Je me souviens d'une enquête qui avait été réalisée sur les plus grandes qualités d'un chef selon les pays. Il était ressorti que la deuxième qualité pour les Européens était de ne pas se prendre au sérieux. Les gens commencent à être foutus quand ils commencent à se prendre au sérieux. C'est même un bon moyen pour deviner qui montera le plus haut dans la hiérarchie. Les gens arrêtent de progresser quand ils se prennent trop au sérieux. Le sens de l'humour est un précieux bouclier contre les certitudes et permet de se remettre en question.

*Quelle importance pensez-vous qu'il faille accorder à l'esprit d'équipe ?*

Il me paraît assez essentiel. Construire l'esprit d'équipe est très important dans l'armée, et il y a plusieurs manières de le faire : l'effort en commun, construire une histoire commune, ou encore, dans l'armée, le chant. Le chant est un véritable facteur de cohésion. Une bonne unité militaire chante et je faisais toujours chanter mes unités.

La première chose qu'un chef fera, c'est construire l'esprit d'équipe et le construire autour de lui, notamment avec sa guidance.

*Une dernière question nous préoccupait. Il est aisé d'imaginer comment les membres d'un groupe peuvent chercher non pas à favoriser la performance dudit groupe, mais à en tirer profit. Comment faire pour que les gens ne tirent justement pas trop profit du groupe ?*

C'est chacun face à la vie, rien n'est définitivement pur. On n'écarte pas l'idée de la montée hiérarchique, ou du fait qu'un individu tire profit de l'existence du groupe, mais c'est une retombée collatérale positive.

Vous êtes un bon chef si vous aimez votre troupe et si elle le sent, par l'exigence qui vous y mettez, si vous l'engueulez quand elle le mérite. Si vous considérez qu'elle est votre paillason, elle le sent aussi. Et celui qui cherche à tirer profit du groupe se fait rejeter du groupe, qu'il soit le chef, ou un subordonné. Ce qui unit les gens, c'est l'effort. Celui qui dans le groupe ne prend pas sa part d'effort est rejeté par le groupe et dans le milieu militaire, il se fait souvent casser la figure.

On est tous un peu à tour de rôle dans tous les rôles qu'on a cités. On ne peut pas être dans une vision idyllique. On a tous des moments où on tire profit du groupe et des moments où on est leader. Le chef est le chef d'orchestre, celui qui fait marcher tout ça ensemble. On voit bien dans le regard des instrumentistes au sein d'un orchestre ceux qui suivent le chef et les autres. Le rôle du chef est de faire en sorte qu'on le suive du regard. Et il est intéressant de voir qu'avec du métier, on arrive à tout voir dans le regard des gens qu'on passe en revue.