

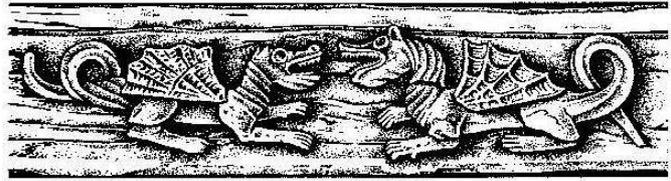
# Enquêtes sur les prophéties de Merlin

Jean-Pierre Le Mat



Yoran embanner

***Douzième enquête :  
Merlin management***



## Douzième enquête Merlin management

Département de sociologie et de management,  
Université de Locarn

Abstract : Le Merlin management consiste à nommer, anticiper et infléchir l'attracteur étrange d'une entreprise, en environnement paranoïaque.

### 1 – Décision et rationalité

Il existe une idée couramment répandue que les décisions devraient être séparées des affects. La décision éclairée serait la résultante d'une démarche déductive où seuls les éléments rationnels auraient leur place. Cette idée, que la décision puisse être séparée du sentiment et des émotions, a été balayée par les travaux du neurologue Antonio Damasio<sup>1</sup>. Celui-ci a étudié le cas d'un patient opéré d'une tumeur au cerveau, nommé Elliott. L'homme s'était bien remis de son opération. Il avait gardé un quotient intellectuel élevé, mais son comportement avait changé. Il était devenu insensible. Devant des photos chocs de catastrophes ou de personnes blessées, Elliott avoua qu'il ne ressentait plus rien. Il présentait un déficit d'émotions. Même quand ses intérêts étaient en jeu, qu'il perdait à la Bourse par exemple, il n'en était nullement affecté. Il présentait une autre aberration du comportement, consécutive elle aussi à son opération. Il se perdait dans la lecture de documents qu'il devait classer. Il se montrait incapable de décider. Il était même incapable de fixer une date pour un rendez-vous.

Il restait parfaitement en capacité d'apprendre, mais il ne pouvait plus ni ressentir, ni décider.

Antonio Damasio est neurologue. Il vérifia les lésions d'Elliott. Il s'assura aussi que, chez tous les patients présentant de tels symptômes, la même région du cerveau, le cortex préfrontal, était altérée. La conclusion qu'il donne de ses découvertes est claire. Elle se présente comme un diagnostic médical : sans émotions, nous ne pouvons pas décider.

---

<sup>1</sup> Antonio Damasio. *L'erreur de Descartes*. Ed Odile Jacob, 1995

Les sociologues ont, eux aussi, observé des liens étroits entre la décision et les facteurs psychologiques ou émotionnels, en particulier dans les univers professionnels<sup>2</sup>. Ils ont constaté que les décisions prises servent souvent à justifier des choix passés. Il en est ainsi de banques qui continuent à prêter de l'argent à des clients douteux, avec l'espoir improbable de récupérer leur mise.

La réticence devant la nécessité d'une communication explicite est aussi un facteur d'irrationalité, par défaut pourrait-on dire. Ainsi, la plupart des collisions maritimes sont dues à une anticipation erronée de ce que va faire l'autre bateau, alors qu'il aurait été plus simple et plus sûr de l'interroger.

D'autres phénomènes, beaucoup plus troublants, ont été révélés par les expériences de Loewenstein, Prelec et Ariely sur la cohérence arbitraire<sup>3</sup>. Ces chercheurs se sont aperçus que, à partir du moment où un individu conserve quelque chose à l'esprit, ce quelque chose, fût-il sans rapport avec la décision à prendre, influe sur elle. A l'Université Carnegie-Mellon de Pittsburgh, les trois compères se sont livrés à des expériences sur les étudiants. Ils leur ont demandé de vérifier et de penser aux deux derniers numéros de leur carte de sécurité sociale. Puis ils leur ont demandé d'estimer, sur un site d'enchères, le prix maximum qu'ils mettraient pour une souris d'ordinateur, un clavier sans fil, une boîte de chocolat et une bouteille de Côtes du Rhône 1998. Les chercheurs ont vérifié que, statistiquement, ceux dont les deux derniers chiffres de la carte de sécurité sociale étaient les plus élevés étaient aussi ceux qui montaient les enchères à leurs prix les plus élevés. Les calculs montrent une nette corrélation entre le niveau d'enchères et « l'ancre » que les expérimentateurs avaient fixés à leurs cobayes.

D'autres expériences concernant les ancrages ont été réalisées. Ce qui était testé n'est pas seulement la décision, mais aussi le comportement. John Bargh, Mark Chen et Lara Burrows<sup>4</sup> ont demandé à un premier groupe d'étudiants de reconstituer des phrases de thématique courtoise, avec des mots comme « honneur », « prévenant », « poli ». A un deuxième groupe, ils ont proposé le même jeu avec une thématique agressive et des mots comme « insolence », « importuner », « provocant ».

La tâche accomplie, les cobayes devaient passer un à un dans une autre salle, où un autre chercheur les attendait. Mais celui-ci était en fait occupé à expliquer l'exercice à un étudiant particulièrement lent. Le groupe « agressivité » toléra à peine cinq minutes d'attente, alors que le groupe « courtoisie » attendit environ neuf minutes.

Une deuxième expérience fut réalisée avec un groupe « vieillesse », jouant au préalable le même jeu avec des mots comme « ancien », « tisane », « retraite ». L'expérience consistait en fait à calculer l'allure qu'ils adopteraient en quittant l'établissement. Les cobayes « vieillesse », bien qu'étant des étudiants du même âge que les autres, marchèrent moins vite.

D'autres expériences montrent qu'une idée préconçue, valorisante ou dévalorisante, peut constituer une ancre efficace<sup>5</sup>. Il existe un préjugé aux Etats-Unis qui veut que les

---

<sup>2</sup> Voir Christian Morel. *Les décisions absurdes*. Ed Gallimard, Paris. 2002

<sup>3</sup> Dan Ariely & George Loewenstein & Drazen Prelec, 2003. *Coherent Arbitrariness*. The Quarterly Journal of Economics, MIT Press, vol. 118(1), pages 73-105,

<sup>4</sup> Bargh, Chen, Burrows. *Automaticity of social behavior : direct effect of trait construct and stereotype activation of action*.1996. pdf téléchargeable : [http://www.yale.edu/acmelab/articles/bargh\\_chen\\_burrows\\_1996.pdf](http://www.yale.edu/acmelab/articles/bargh_chen_burrows_1996.pdf)

<sup>5</sup> Dan Ariely. *C'est (vraiment ?) moi qui décide*. Ed Flammarion, 2008

Américains d'origine asiatique soient plus doués que les autres pour les mathématiques et les sciences. Un autre préjugé prétend que les femmes sont mauvaises en maths. Margaret Shin, Todd Pittinsky et Nalini Ambady ont fait passer un examen de maths à des Américaines d'origine asiatique, réparties en deux groupes. Pour le premier groupe, ils posèrent au préalable des questions liées à leur sexe, au second des questions liées à leur origine ethnique. Les participantes du groupe « sexe » furent moins performantes que celles du groupe « origine ethnique ».

Certains préjugés-ancres peuvent même tuer. Aux Etats-Unis, Phillips<sup>6</sup> a sélectionné une superstition répandue parmi les personnes de culture chinoise ou japonaise selon laquelle le nombre quatre peut faire mourir. L'association de ce nombre à la mort est liée au fait que la prononciation de ces deux mots (*quatre* et *mort*), en mandarin, cantonais ou japonais, est quasiment la même. Phillips et ses collaborateurs ont collecté les certificats de décès enregistrés entre janvier 1973 et décembre 1998 et concernant plus de 200 000 Américains d'origine japonaise ou chinoise. Les données ont ensuite été comparées aux certificats de décès de plus de 47 millions d'Américains blancs morts au cours de la même période. La mortalité des asiatiques présentait un pic au quatre de chaque mois et la différence par rapport aux autres quantités était de l'ordre de 7 %. Dans le cas des affections cardiaques chroniques, ils ont constaté une mortalité supérieure de 13% à ce qu'une distribution aléatoire aurait pu prédire. Cet effet était encore plus marqué en Californie, où l'écart atteignait 27 % et même 47% pour les patients hospitalisés. Après le 4 du mois, la mortalité chute. Les chiffres ne révèlent pas de phénomène comparable parmi les blancs américains, même le 13 du mois. Mais il est vrai qu'il n'existe aucun lien phonétique en anglais entre « thirteen » et un mot néfaste quelconque.



## 2 – Management et rationalité

La question de la décision et du comportement rationnels nous permet d'introduire celle du management rationnel. Perception, décision et comportement sont au cœur des problèmes du management. Jusqu'à présent, le management était considéré comme une discipline qui se résumait en cinq mots : recruter, planifier, organiser, diriger, contrôler. Cette discipline s'efforçait de prendre ses distances avec les émotions et se présentait comme un ensemble de procédures rationnelles. Depuis plusieurs années, une position un peu plus en phase avec la réalité des processus de décision et de comportement s'est affirmée. Nous retiendrons en particulier trois axes de réflexion :

1 - Le management Pygmalion et le théorème de Thomas, qui s'intéressent aux attentes, aux motivations et aux performances individuelles ;

2 - Le management par les valeurs, qui introduit une dimension éthique collective ;

---

<sup>6</sup> UCSD, La Jolla, British Medical Journal, 2001;323 : 1443-1446. Compte-rendu sur : <http://auriol.free.fr/parapsychologie/predictaction.htm>.

3 - Le chaos management, qui prend en compte l'imprévisibilité dans l'univers économique.

A partir de ces trois axes de réflexion, nous présenterons nos propositions concernant le management prophétique.



### 3 – L'effet Pygmalion et le théorème de Thomas

Une première expérience, que l'on peut qualifier de contre-productive, avait été faite à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. Elle concernait la perforation des cartes sur les trieuses, lors des opérations de recensement aux USA. Herman Hollerith, l'inventeur de la machine, avait prédit que les opérateurs ne pourraient aller au-delà de cinq cent cartes par jour et par personne. Les premiers opérateurs en furent informés et il s'avéra que ceux qui dépassaient le chiffre fatidique souffraient en effet d'une fatigue nerveuse inacceptable. On fit appel à d'autres opérateurs, qui ne connaissaient pas la prédiction de Hollerith. On s'aperçut alors que ceux-ci franchissaient allègrement la barre des cinq cent au bout de trois jours. Ils atteignaient facilement les mille cinq cent et même les deux mille fiches par jour<sup>7</sup>. Comme quoi Hollerith, qui est aussi le fondateur d'IBM<sup>8</sup>, est l'initiateur maladroit du management par la prophétie.

Le phénomène fut utilisé de façon plus positive au XX<sup>e</sup> siècle. Les expériences de Rosenthal et Jacobson<sup>9</sup> peuvent être classées dans la catégorie des prophéties auto réalisatrices, même si leurs auteurs leur donnent le nom d'*effet Pygmalion*. Les expérimentateurs font croire aux instituteurs d'une école d'un quartier défavorisé que 20% de leurs élèves ont un quotient intellectuel tout à fait prometteur. En réalité, ces élèves ont été choisis au hasard. Un an plus tard, les résultats de ces élèves confirment les prédictions qui pouvaient être faites à partir des assertions sur leur quotient intellectuel. Les instituteurs, les élèves, les parents, tout l'environnement des enfants s'est mobilisé pour que la prédiction se réalise.

Cette expérience avait été précédée d'une autre, réalisée par Rosenthal. Celui-ci a constitué deux échantillons de rats de laboratoires, par répartition aléatoire. Il a confié un échantillon à un groupe d'étudiants, en leur disant que leurs rats avaient été triés sur des critères génétiques et présentaient des qualités d'intelligence exceptionnelles. L'autre échantillon a été confié à un second groupe d'étudiants, en précisant que leur échantillon était tout ce qu'il y a de banal. En soumettant les deux échantillons à l'épreuve du labyrinthe, Rosenthal et ses étudiants s'aperçoivent que les rats « exceptionnels » sont en effet beaucoup plus performants que les autres. L'analyse de Rosenthal du comportement des étudiants envers leurs échantillons respectifs montrent que les uns étaient motivés et témoignaient à leurs rats compréhension, chaleur et encouragement, ce que ne faisaient pas les autres. Y a-t-

---

<sup>7</sup> *Fact and fable in Psychology*. Joseph Jastrow, Ed Houghton, Mifflin and co, USA, 1900

<sup>8</sup> Il est le fondateur de Tabulating Machine Co., qui deviendra ensuite International Business Machines Co (IBM).

<sup>9</sup> Rosenthal, Robert & Jacobson, Lenore. *Pygmalion in the classroom*, New York Irvington. 1992

il eu un phénomène médiumnique entre l'homme et l'animal, du même type que celui qu'a analysé Freud<sup>10</sup> ? Le médium serait alors le rat, qui perçoit le désir de l'homme. C'est l'homme qui est désirant, pas le rat. Les conséquences possibles sont particulièrement troublantes.

La prophétie autoréalisatrice peut aussi se présenter sous la forme d'un comprimé pharmaceutique. C'est ce que l'on appelle l'effet placebo. En dehors de toute molécule active, il existe un lien entre la prédiction de guérison et la guérison effective. Ce lien, loin d'être incongru, est parfois très étroit. Les études montrent que des médicaments placebo ont un effet positif sur environ deux tiers des migraines et des dépressions. Un résultat aussi brillant a de quoi rabattre le caquet de tout médecin matérialiste. Des études statistiques ont même été faites sur l'impact thérapeutique des qualités externes de ces médicaments placebo, comme le coût du traitement ou le nom du laboratoire. Elles ne laissent aucun doute sur l'existence d'un effet réel de ces qualités externes.

On connaît les prophéties autoréalisatrices dans le domaine de la bourse et de la finance. Si la plupart des boursicoteurs, petits ou grands, misent sur la faillite ou le triomphe d'une action cotée, quelle que soit la raison qui les porte vers ce jugement, le titre va en effet grimper ou s'effondrer. Mais les boursicoteurs ne peuvent être comparés ni à des prophètes ni à de vrais croyants. Comme des abeilles, ils ne prophétisent et ne croient en la fleur que le temps de la butiner.

Le théorème de Thomas donne à tout ceci un énoncé de forme scientifique. D'après William Isaac Thomas, le comportement des individus s'explique, non pas par la réalité à laquelle ils sont confrontés, mais par leur perception de la réalité. Les hommes agissent « comme si » leur perception de la réalité était la réalité. Ont-ils le choix, d'ailleurs ? L'action n'est pas une réponse réflexe à une sollicitation externe. Elle résulte d'un point de vue particulier sur une situation perçue. Thomas est celui qui, en sociologie, accorda la plus grande importance aux *représentations*. Nous voilà en plein dans l'univers des prophéties.

En effet, celles-ci sont des situations *représentées*. Ces représentations sont particulièrement puissantes quand elles se réclament d'une divinité, d'un esprit, d'une entité supérieure. Mais, dans notre modernité, elles peuvent fort bien ne se réclamer d'aucune instance extérieure.

Robert Merton poursuivit le travail de Thomas et c'est même lui qui résuma sa pensée en un théorème, qu'il appela le théorème de Thomas. Celui-ci s'énonce de la façon suivante : « *Si les hommes définissent des situations comme réelles, elles le sont dans leurs conséquences* ». Ainsi, si je considère quelqu'un comme un sage, je ferai attention à tout ce qu'il dit, même s'il me parle du temps qu'il fait.

Toutes les prophéties ne se réalisent pas. Un élève qui obtient des notes brillantes peut prédire qu'il obtiendra son diplôme à la fin de l'année. S'il en tire la conclusion qu'il n'a plus besoin de travailler, la prédiction peut avoir un effet destructeur et causer son échec. Merton met ainsi le doigt sur la différence entre le sens et la fin. Le sens du travail de l'artisan est d'utiliser son talent et son travail pour produire un bel objet, qui rencontrera la faveur de l'acheteur. La fin est de trouver un acheteur. Si la prophétie donne du sens, elle peut être

---

<sup>10</sup> Voir Jean Pierre Le Mat. *Enquêtes sur les prophéties de Merlin. Onzième enquête*. Ed Yoran Embanner 2011

auto réalisatrice. Si elle est prise comme la description d'une fin inévitable, elle peut devenir autodestructrice.

Un précédent fameux de prophétie autodestructrice est l'histoire de Gerolamo Cardano. Celui-ci était à la fois médecin, mathématicien et astrologue. Il vivait au XVI<sup>e</sup> siècle en Italie. Les esprits à la fois géométriques et provocateurs ne sont pas rares. Il suffira de citer ici Descartes, Evariste Gallois, Einstein et Alan Turing. Cardano a écrit un fabuleux livre de mathématiques, *Ars Magna*, qui lui valut l'estime des universitaires. Par ailleurs, il a établi l'horoscope de Jésus-Christ, qui lui valut d'être emprisonné par la Sainte Inquisition. Cardano prophétisa quel serait le jour de sa propre mort. Des mauvaises langues, comme Scaliger, un ami de Nostradamus, assure qu'il cessa de s'alimenter plusieurs jours auparavant, pour ne pas faire mentir la prophétie.

L'effet Pygmalion est entré dans le management avec le célèbre article de J. Sterling Livingston, *Pygmalion in management*<sup>11</sup>. L'auteur montre qu'il existe des managers dont le comportement porte leurs collaborateurs vers la performance. Il constate aussi que ce n'est pas le cas général.

J. Sterling Livingston tire de ses recherches quatre conclusions :

a) Ce que les managers attendent de leurs collaborateurs, et la façon dont ils se comportent avec eux, influe très profondément sur les performances et la carrière de ceux-ci.

b) La particularité unique des super-managers est leur capacité de susciter des hautes attentes que leurs collaborateurs satisfont.

c) Les managers ordinaires n'arrivent pas à faire émerger de telles attentes. En conséquence, la performance de leurs collaborateurs en souffre.

d) Les subordonnés, bien plus souvent que prévu, ne font pas ce qu'on leur dit. Ils font ce qu'ils croient que l'on attend d'eux.

Cela dit, J. Sterling Livingston montre que tout objectif ambitieux ne génère pas automatiquement un effet Pygmalion. Pour que la prophétie devienne auto-réalisatrice, les attentes doivent être d'une autre origine que la *pensée positive* ou la simple confiance en ses subordonnés. Ceux-ci ne répondront pas aux attentes si, à leurs yeux, les objectifs sont, soit certains, soit inaccessibles. David C. McClelland, de l'université d'Harvard, et John W. Atkinson, de l'université de Michigan, ont démontré que la relation entre motivation et attente varie selon une courbe en cloche. Le degré de motivation et d'effort monte jusqu'à ce que la chance de succès atteigne 50%. Ensuite, la motivation redescend. Aucune motivation n'existe si l'objectif est assuré. Aucune motivation n'existe non plus si l'objectif est impossible à atteindre. Encore faut-il être capable d'estimer cet optimum de 50% de chances et de le faire passer à ses collaborateurs. C'est ce que savent faire les super-managers.

Ainsi, les managers, non seulement façonnent les attentes et la productivité de leurs subordonnés, mais ils influent aussi sur la vision qu'ils ont de leur propre travail et d'eux-mêmes. Si les managers ne sont pas bons, ils laisseront des séquelles sur la carrière des débutants. Ils les feront douter de leurs capacités, ils pollueront l'image qu'ils ont d'eux-mêmes en tant que personnes. Mais s'ils sont bons et expriment des hautes attentes, leurs

---

<sup>11</sup> J. Sterling Livingston, *Pygmalion in management*, Harvard Business Review 1969, ré-imprimé en 2002, puis en 2009 par Harvard Business Press (Boston, Massachusetts). Extrait en annexe

subordonnés prendront confiance en eux-mêmes. Leurs potentialités se développeront et leur productivité sera élevée.



#### 4 – Charisme, mission, valeurs

Le management prophétique ne doit pas être confondu avec le leadership charismatique. Dans son ouvrage *Economie et Société*, Max Weber définit ce dernier comme reposant sur la dévotion envers une personnalité individuelle. Le charisme est un phénomène mystérieux, mais il n'est lié de façon systématique à aucune qualité humaine particulière. Le charisme n'est pas lié à une éducation, ni à une compétence. La prophétie auto-réalisatrice, nous venons de le voir, est liée au flair de situer les 50% de chances de succès et au talent de faire partager son attente à ses collaborateurs. Le charisme est lié à la capacité de mobiliser des énergies, mais non de fixer un objectif.

Si la gestion de l'entreprise se colore d'une dimension éthique, *Pygmalion in management* devient *Paraclet in management*.

Depuis les années 80, il est devenu habituel que les entreprises définissent leurs valeurs ou leur *mission*. La définition et la publication des valeurs de l'entreprise sont au cœur du processus d'édification du groupe<sup>12</sup>. Immédiatement, les experts se sont aperçus qu'avec l'introduction de la notion de *valeurs partagées* dans le management, la discipline sortait d'une démarche uniquement centrée sur la production. Mais le chemin suivi, celui de l'éthique partagée, était particulièrement fécond. L'expérience de Damasio est une sorte de point de départ. Les valeurs sont liées à l'affect. Dès lors qu'elles sont cohérentes, elles conduisent à des décisions et à des actions qui sont, elles aussi, cohérentes.

Sans prôner un management par les valeurs, Hofstede distingue cinq axes de valeurs dans les cultures d'entreprise et les cultures nationales<sup>13</sup>. Ces axes permettent de choisir le type de management le plus adapté. Ainsi, selon la culture constatée, la stabilité de l'environnement, la maturité du marché, il convient de choisir entre un management pyramidal, paternaliste, « missile guidé » ou « marché de village ».

Le socio-psychologue Shalom H. Schwartz a tenté de théoriser et de situer dix valeurs de référence selon deux axes<sup>14</sup>. L'un de ces axes est « conservatisme / ouverture au changement ». L'autre est « promotion de soi / dépassement de soi ». La plupart des valeurs

---

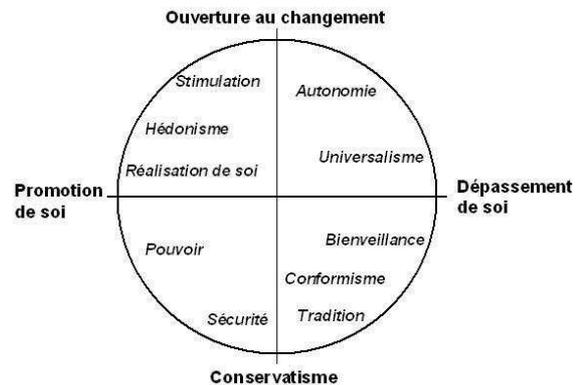
<sup>12</sup> Conférence « *Éthique, valeurs, morale* », Axel Kahn, Espace des Sciences de Rennes le 05/05/2009. ([www.espace-sciences.org](http://www.espace-sciences.org), rubrique « Conférences »)

<sup>13</sup> Ces 5 axes sont : la distance hiérarchique ; l'aversion pour le risque ; l'individualisme vs collectivisme ; la masculinité vs féminité ; l'orientation vers le court terme vs long terme. Sur son site ([www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com)), le professeur Hofstede indique les résultats obtenus par les différents pays, dont la France, pour chaque axe de valeurs

<sup>14</sup> Swartz S.H. *A proposal for measuring value orientations across nations*. Texte intégral sur [http://www.europeansocialsurvey.org/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=126&Itemid=80](http://www.europeansocialsurvey.org/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=126&Itemid=80)

se construisent chez l'individu pendant l'enfance. Elles varient selon le sexe, la nationalité, l'âge, les convictions religieuses ou politiques.

Plus les valeurs sont partagées, plus elles sont opérantes. Le partage des valeurs permet la confiance entre les parties prenantes. Cette confiance, dans un monde mouvant, est un atout appréciable. Elle peut devenir un avantage distinctif pour une entreprise. Toutefois, les valeurs peuvent rester abstraites si elles ne s'expriment pas par des priorités nettes, compréhensibles par tous. Sans un niveau d'adhésion et un niveau de compréhension suffisants, le management par les valeurs peut faire l'objet d'un rejet. Le manager est alors isolé et le retour vers un management par les procédures s'avèrera particulièrement douloureux.



**Modèle de Schwarz des relations entre les dix valeurs motivantes**



## 5 – Le chaos management

Une approche du chaos management fut tentée par Tom Peters à partir de 1987<sup>15</sup>. Depuis, l'instabilité n'a fait que progresser. L'univers dans lequel évolue aujourd'hui le manager échappe de plus en plus à son contrôle. La planification stratégique devient périlleuse. Le recours à des pratiques itératives et incrémentales, s'adaptant en continu, remplace les lourds processus déductifs. L'ensemble est théorisé dans les méthodes dites « agiles »<sup>16</sup>.

L'enchevêtrement des crises, l'éclatement des bulles financières, les grappes d'innovations technologiques et les mouvements sociaux ont tellement déstabilisé les entreprises qu'une vision sereine du management n'est plus de mise. Les analyses SWOT<sup>17</sup> sont comme de dérisoires planches de surf sur un tsunami.

Le management moderne n'est plus vraiment l'art de maîtriser des processus créatifs et productifs. C'est l'art de les rendre possible. Il faut négocier avec des acteurs encore inconnus hier, affronter des révolutions et conserver un équilibre faute de conserver un cap.

Les outils dont dispose le manager sont en perpétuelle mutation, quand ils ne sont pas déliquescents du jour au lendemain. La comptabilité, qui ne sait gérer que des flux, est

<sup>15</sup> Voir ses ouvrages *Thriving on chaos*, 1987 (traduit en français sous le titre *Le Chaos management*, InterEditions, 1988), *Liberation management* (1992), *Re-imagine ! Business excellence in a disruptive age* (2003)

<sup>16</sup> Voir en particulier : Jean-Pierre Vickoff. *Méthode agile. Les meilleures pratiques. Compréhension et mise en œuvre*. Imp Jouve, Paris, 2009

<sup>17</sup> SWOT : Strength-Weaknesses-Opportunities-Threats. Méthode d'analyse classique, utilisée en marketing et en stratégie d'entreprise.

impuissante lorsque l'accès aux ressources devient chaotique ou problématique. N'importe quelle matière première peut se révéler dangereuse du jour au lendemain, ou alors inaccessible. La prospective conserve son masque de sérieux, mais il est évident qu'il n'y a plus grand chose derrière le masque. Son rôle est désormais d'inspirer des décisions plus que de les déduire. La gestion des ressources humaines se réfugie dans l'étude de la législation. La psychologie du travail est devenue une discipline particulièrement instable.

Tom Peters observe qu'entre 1972 et 1983, aux Etats-Unis, seulement 23% des fusions-acquisitions entre entreprises cotées en Bourse ont été un succès. Le taux de réussite augmente (33%) pour les petites entreprises. En revanche, 95% des croissances réussies sont dues à des stratégies de segmentation. Le gourou américain dégage quelques nécessités, dans le cadre du Chaos management. Il demande de tout axer sur les stratégies de différenciation et de fragmentation du marché. Ceci ne fait qu'augmenter le chaos, mais permet d'en profiter. Il propose de faire des commerciaux les héros de l'entreprise, ce qui le rapproche de Sterling Livingston. Il recommande des démarches qualité, mais ceci n'est qu'une continuité banale de ses précédents ouvrages<sup>18</sup>.



## 6 – Critiques des théories managériales modernes

L'intrusion de Pygmalion dans le management représente une avancée incontestable mais néanmoins partielle. Les relations étudiées par J. Sterling Livingston entre le manager et chacun de ses subordonnés sont des liens spécifiques. L'attente du manager envers chacun de ses collaborateurs est individualisée. La performance mesurée est la performance individuelle. Or le management d'une entreprise s'inscrit dans un processus collaboratif. Adam Smith illustre cette collaboration dans son fameux texte sur la fabrique d'épingles. Dix ouvriers, chacun de leur côté, ne parviennent pas à produire chacun plus de vingt épingles par jour. S'ils se spécialisent dans une étape de fabrication, ils produisent 4800 épingles par ouvrier et par jour.

De façon plus moderne qu'Adam Smith, le *knowledge management* se donne pour tâche de capter l'intelligence collective d'une entreprise. Cette ressource, qui est l'actif le plus important d'une entreprise de nouvelles technologies, est bien autre chose que la somme des savoirs individuels. Elle ne se laisse pas piéger dans des bases de données ou des cahiers de procédures.

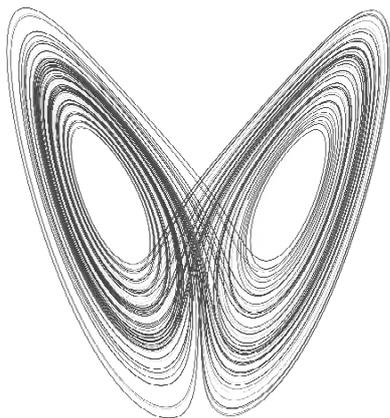
Il devient impératif de faire passer la prophétie auto-réalisatrice de l'individu au collectif. Le management par les valeurs, tel qu'il est pratiqué par les entreprises, est souvent d'une banalité affligeante. Il n'éveille aucun enthousiasme chez les *parties prenantes*, salariés, clients, fournisseurs, banquiers, administrations. Il exprime généralement un consensus mou autour d'une éthique de solidarité et de responsabilité sociétale. Le souci d'innovation vient péniblement relever l'ensemble, comme une pincée de sel. On sent dans tout cela les relents

---

<sup>18</sup> En particulier « *In search of excellence* », paru en 1982.

d'une morale orpheline, celle qui survit quand est morte la théologie. Nous sommes loin des nécessités de la guerre économique, de la proximité des frères d'armes et de l'imagination des maquisards. L'entreprise moderne se veut exemplaire et se doit d'apparaître comme telle. Le management par les valeurs est apparu à la fin du XX<sup>e</sup> siècle, après la mort des totalitarismes et alors qu'agonisent les grandes idéologies. Il est adapté à son temps. Il est rassurant, après les vertiges du siècle dernier. Toutefois, l'idée même de management par les valeurs est fondée sur une confusion. La mission réelle de l'entreprise est assumée et partagée par les parties prenantes à travers une vision commune et non pas à travers des valeurs communes. Certains l'ont bien compris et parlent plus volontiers de *vision statements*. Ils savent que l'incohérence en ce domaine conduit au cynisme<sup>19</sup>. L'entrepreneur n'est ni un juge, ni un sage. Il est proche du partisan, de l'explorateur ou du conquérant. Ces personnages prennent des décisions rapides et fonctionnelles. Ils évoluent dans un environnement inconnu ou hostile.

Le chaos management prend acte de l'impossibilité d'une planification stratégique à long terme. Il note l'importance des démarches qualité, de l'effort commercial, des stratégies de différenciation. Il recommande une écoute inlassable du client. Toutefois, la réponse donnée par Peters contredit la question posée. Une période de chaos est une période d'inquiétude, de panique collective, d'incertitudes individuelles. La recherche de l'excellence ou l'écoute du client suppose une sérénité qui n'existe plus. Pour un salarié, l'investissement dans une formation ou dans l'écoute du client n'a de sens que sur le temps long. Pour une entreprise, s'engager vers l'excellence du produit passe par une croyance préalable en sa pérennité. Les réponses de Tom Peters aux défis d'un environnement chaotique sont apportées par des managers et des salariés qui ne sont pas des hommes du chaos. L'appel à des hommes sans fièvre pour gérer un environnement où tout est fiévreux est un rêve impossible. Les exigences de prévision n'ont jamais été aussi élevées. L'aversion au risque prend aujourd'hui des dimensions formidables. L'incertitude, autrefois généralisée, est confiée à des entreprises à la fois spécialisées et mondialisées : compagnie d'assurances, hedge funds, banques d'affaires. La sensation de chaos est liée à l'écho planétaire que nous renvoyent les pertes et les profits colossaux de ces entreprises qui centralisent les incertitudes.



**Attracteur étrange de Lorenz**

Toutes les entreprises peuvent tirer profit du management prophétique. Il n'est pas réservé à celles qui gravitent dans l'univers du capitalisme financier. En effet, les mathématiques du chaos enseignent que l'imprévisibilité n'est pas tant liée à la brutalité des changements externes qu'aux conditions initiales internes. Ces conditions, le décideur les a souvent lui-même fixées. L'aléatoire existe, mais le chaos est déterminé par le premier mouvement qu'il a lui-même impulsé.

La trajectoire d'un projet ou d'une entreprise occupe une place limitée dans le marché global. L'ensemble des remous dessine ce que l'on appelle, dans

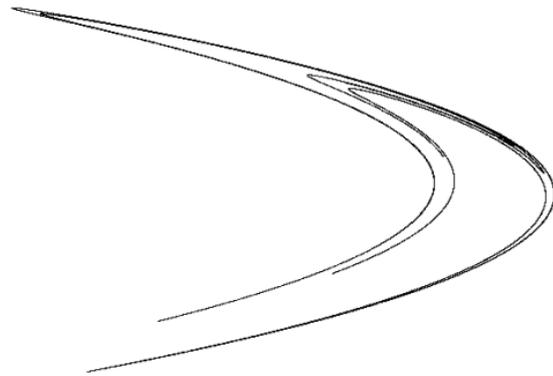
---

<sup>19</sup> Jim Collins, Jerry I. Porras. *Built to last*. HarperCollins Publishers, New York, 1994

les mathématiques du chaos, un *attracteur étrange*<sup>20</sup>. Il importe de connaître les variables économiques, technologiques ou psychologiques qui dessinent l'attracteur étrange d'une entreprise ou d'un projet. Le décideur qui parvient à les appréhender est bien mieux armé que celui qui ne peut imaginer qu'une courbe simple, un point mort<sup>21</sup> et un objectif stratégique.

La difficulté du management actuel n'est pas dans la rareté des données. Elle n'est pas non plus dans la faiblesse des outils qui permettent de transformer les données en informations utilisables. Il est dans la troisième phase, au cours de laquelle les informations donnent naissance à un savoir et à des décisions. Pour parvenir à ce stade décisionnel, il faut interpréter les informations. Le démon qui menace le décideur n'est pas la pensée magique, qui est un délire de l'explication et une immaturité de la raison. La pensée magique prend des données et y introduit un ordre fantaisiste. Le problème actuel n'est plus là, mais en aval. Il est dans le passage entre l'information utilisable et la décision. Il n'est plus dans la faiblesse de l'explication, mais dans l'erreur d'interprétation. Le démon qui menace le décideur est la pensée paranoïaque. La paranoïa est à la fois une obsession et un délire de l'interprétation.

Avec la fin des théologies et des idéologies, il n'existe plus aujourd'hui de systèmes collectifs qui puissent imposer ou inspirer une interprétation collective des réalités. Chacun se voit dans l'obligation d'interpréter par lui-même les informations qu'il reçoit, de leur donner un sens. Dans un contexte angoissant de chômage pour les individus, de concurrence pour les entreprises et d'aversion au risque pour tous, le choc des interprétations est inévitable.



**Attracteur étrange de Hénon**



---

20 Sur les attracteurs étranges, voir en particulier Edward Lorenz, *The essence of Chaos*, 1996. Lorenz est ce météorologue connu pour la métaphore du battement d'aile d'un papillon au Brésil qui provoque finalement une tornade au Texas. L'effet Papillon illustre la sensibilité aux conditions initiales dans le domaine de la météorologie. C'est en tentant de comprendre pourquoi les prédictions météorologiques étaient impossibles à long terme que Lorenz s'est aperçu qu'une différence minime d'arrondi dans une formule mathématique pouvait avoir de grandes conséquences sur les résultats, jusqu'à les changer du tout au tout. Dans le prolongement des travaux de Poincaré, Lorenz a montré que l'on peut obtenir des comportements qui s'apparentent au hasard lors d'interactions entre trois corps ou plus. A partir de trois équations, il est possible de générer des attracteurs étranges.

<sup>21</sup> Le point mort (break-even point) est le chiffre d'affaires ou le niveau de production que l'entreprise doit atteindre pour qu'il n'y ait ni perte ni bénéfice.

## 7 - Le management prophétique

*Définition : Le Merlin management consiste à nommer, anticiper et infléchir l'attracteur étrange de l'entreprise, en environnement paranoïaque.*

Le temps où l'entreprise était une vache à lait, permettant au patron de prélever régulièrement la richesse produite, est révolu. Cette période correspond à celle d'un État fort, d'une évolution technologique maîtrisée, d'une réaction sociale prévisible, d'un marché limité, d'une soumission des consommateurs. L'entreprise redevient ce qu'elle n'aurait jamais du cesser d'être : une aventure collective qui déborde le champ de l'économie. Le management prophétique, tel qu'il est nécessaire aujourd'hui, trouve sa meilleure illustration dans la quête du Graal. Merlin est le grand manager. C'est la raison pour laquelle nous parlons de *Merlin management*.

Récapitulons les points essentiels.

- 1 - L'équipe partage un projet de conquête et une vision-ancre.
- 2 - La vision-ancre est l'axiome non démontrable qui permet de poser les équations de l'entreprise. Elle est liée à un environnement quotidien et à un espoir permanent.
- 3 - La vision ne donne pas d'indication sur la route à suivre, ni sur le point final, mais sur l'attracteur étrange de l'entreprise.
- 4 - Les collaborateurs ont le droit d'être des héros
- 5 - La cohésion de l'entreprise réside dans la confiance réciproque.
- 6 - L'objectif à conquérir, représenté dans la vision, ne ressemble à rien de connu.
- 7 - Il importe de rester en vie.



Point N°1 : Le projet de conquête et la vision nous éloigne de la dimension éthique du management par les valeurs. Nous sommes ici en présence d'une esthétique. En environnement paranoïaque, l'entreprise ne peut plus être une communauté de routines. Ce n'est pas non plus une communauté de valeurs. C'est une communauté de sens, c'est-à-dire de projets, d'attitudes et de perceptions du monde. L'enjeu du management prophétique a été exprimé par J. Arquilla et D. Rundfeldt<sup>22</sup> : « *Ce n'est pas celui qui a la plus grosse bombe qui l'emportera dans les conflits de demain, mais celui qui racontera la plus belle histoire.* ». Le management de la perception est devenu nécessaire en situation de crise, surtout si celles-ci se succèdent en permanence. La vision d'avenir, qui n'est rien d'autre qu'une prophétie, est l'arme offensive du management de la perception. C'est aussi l'ancre qui influe sur les motivations, les décisions et les comportements, les portant vers un dépassement individuel et collectif.

Point N°2 : Jung a montré que l'homme n'invente pas les symboles, alors que ceux-ci jouent un rôle vital dans l'édification des communautés humaines<sup>23</sup>. Un manager, quel que

---

<sup>22</sup> John Arquilla et David Ronfeldt, *The Emergence of Noopolitik : Toward an American Information Strategy*, Rand & National Defence Research Institute Ed, 1999

<sup>23</sup> C.G. Jung. *L'homme et ses symboles* ; R. Laffont Ed., 1964. P 93

soit son charisme, n'invente pas non plus une vision partagée. Celle-ci émerge au sein de l'intelligence collective. Elle entretient une relation déterminante avec la communauté humaine qui constitue son environnement et avec le territoire où a fleuri cette communauté. « Donnez-moi un point d'appui et je soulèverai le monde » disait Archimède. Toute entreprise a besoin d'un point d'appui concret, localisé. Ce point d'appui est contenu dans la vision-ancre.

Dans le contexte du management d'entreprise, la vision peut s'exprimer par un conte oral, une maxime, une image, un logo, une musique, une sculpture, ou quelque autre procédé artistique. L'écrit n'est pas le médium le mieux adapté. Il favorise le conservatisme, la distance hiérarchique, le conformisme, la déduction logique et les épanchements narcissiques, surtout dans les cultures européennes. L'écrit est un médium adapté aux univers où la décision est secondaire, comme celui de la recherche universitaire. Là, le groupe a énormément de temps pour parvenir à un résultat : l'objectif n'est pas la décision mais la précision. Dans l'univers de la société de marché, l'entreprise est poussée à prendre des décisions et à trancher parmi des hypothèses incertaines. Si l'on s'en tient au pur rationnel, à la précision maximum, la décision ne se prend pas. Le rêve d'une convergence ou d'une synthèse entre l'activisme entrepreneurial et la rationalité scientifique ne doit plus être entretenu. Les deux univers vivent en suçant chacun le sang de l'autre. Mais ils sont disjoints et n'ont pas le même métabolisme.

Point N°3 : Lorsque ni la route à suivre, ni le point final ne sont connus, l'énergie d'entreprendre ne peut se puiser que dans une solide confiance en soi-même. Autrefois on disait : *croire en son étoile*. Lorsque c'est le cas, l'entreprise ne ressent pas le besoin de se réfugier dans des procédures bureaucratiques. Elle n'hésite pas à changer de cap. Elle n'est pas entravée par la crainte ou l'ascendant que peut inspirer un concurrent. L'entrepreneur est souvent la proie de conseillers plus ou moins compétents, qui vont lui parler de *taille critique*, de menaces stratégiques ou d'autres balivernes qui impressionnent ceux qui ne vivent pas dans la tempête permanente. Les conseillers peuvent être utiles pour sécuriser les manœuvres lorsque l'entreprise vire de bord. Ils le sont moins pour indiquer les détours nécessaires, correspondant aux mouvements liés à l'attracteur étrange.

Point N°4 : L'homme est porté à l'imitation. Dans les sociétés traditionnelles, le désir mimétique engendre l'obéissance et la routine. Dans nos sociétés individualistes, le modèle devient un rival. Il engendre l'envie et la frustration. Le véritable héros n'est ni un modèle, ni un rival. Ce n'est pas le plus fort, ni le plus féroce, ni même le plus compétent ou le plus courageux. C'est celui qui brise le miroir. Face à un problème complexe, insurmontable, il apporte une solution inattendue ou interdite. Alexandre le Grand, en tranchant le nœud gordien d'un coup d'épée, résout le problème de façon rapide et définitive. Il brise le lien mimétique entre l'inventeur du nœud et celui qui est censé le défaire. On peut lui reprocher sa simplicité et sa violence, mais qu'y faire ? La question est résolue. Mieux : elle ne peut plus être posée une seconde fois.

Point N°5 : Dans un environnement paranoïaque, la confiance n'existe plus. Les sensations du paranoïaque peuvent être de grandeur ou de persécution ; elles sont toujours des sensations d'isolement. La paranoïa est un délire de l'interprétation de tous les actes et de tous les événements, fût-ce les plus banals. La restauration de la confiance passe par une grille commune d'explication, mais aussi et surtout par une grille commune d'interprétation des réalités. Dans une société libérale, il n'existe plus de sens commun. Chacun interprète les réalités à sa manière. L'individualisation des perceptions et l'interprétation délirante des réalités, fût-ce par un petit nombre, dans un contexte de chômage et de concurrence, fait

basculer l'entreprise dans la méfiance généralisée. Le Merlin management collectivise la paranoïa en offrant une grille commune de décryptage. L'objectif de l'entreprise n'est plus de créer une relation entre le client et le produit. Il est de créer une relation de connivence et de confiance entre toutes les parties prenantes, à travers le produit.

Point N°6 : Les évolutions se succèdent à un rythme tellement rapide qu'il est devenu impossible de définir un objectif précis, que cet objectif soit technologique, financier ou social. Si notre chemin devait trouver son point final, il se révélerait être une impasse. L'histoire de Brennos<sup>24</sup> est à ce sujet un exemple à méditer. La vision ne peut donc concerner un but à atteindre, mais seulement une route à suivre. Ce qui adviendra ne ressemblera à rien de connu à l'avance. La prophétie illustre notre raison de marcher et inspire les réactions que nous devons avoir face à l'inconnu.

Point N°7 : Le management prophétique, dans la mesure où il vise le mouvement, impose une condition : celle de rester en vie. C'est la condition de la quête du Graal. C'est celle de toutes les aventures. Le manager devra veiller à cette nécessaire survie, à la fois de toutes les parties prenantes et de l'intelligence collective.

Le management prophétique fait émerger le concept d'aventure durable, qui rejoint les trois piliers du développement durable : rester en vie économiquement et socialement, dans un environnement le plus foisonnant possible. Pour rester en vie dans un monde dangereux, la résilience précède l'efficacité.



Nous pourrions développer plus amplement le concept, mais la place manque ici. Voici donc les points-clés du Merlin management, schématisés ci-après. Il importe, pour dessiner un attracteur étrange en trois dimensions, de se limiter à trois variables. Les algorithmes, encore à définir à partir des sept catégories ci-dessous, permettront de dessiner des attracteurs étranges.

Paramètres de management	Expressions verbales liées au Merlin management	Expressions mathématiques
L'identité de l'entreprise	<p>L'identité s'exprime par une vision spécifique, autonome, mobile, artistique, symbolique.</p> <p>La vision-ancrage doit être en harmonie avec son écosystème.</p> <p>La vision est accessible par le cerveau droit.</p>	
Le leadership	<p>Un bon prédisant est plus important qu'un bon président.</p> <p>La vision désigne le leader, non l'inverse.</p> <p>Il faut s'accorder le droit d'être le meilleur</p> <p>N'importe quel collaborateur a le droit de découvrir le Graal.</p> <p>L'arche de Noé a été construite par des amateurs visionnaires, le Titanic par des professionnels compétents.</p>	

<sup>24</sup> Voir Jean Pierre Le Mat. *Enquêtes sur les prophéties de Merlin. Dixième enquête.* Ed Yoran Embanner 2011

<p><b>Les hommes</b></p>	<p>Les hommes sont la source principale de la valeur ajoutée et de la valeur retranchée.  Le monde est plein de gens intéressants  C'est en croyant aux roses qu'on les fait éclore (Anatole France)  Très souvent, les hommes ne font pas ce qu'on leur demande, mais ce qu'ils imaginent que l'on attend d'eux.</p>	
<p><b>Le financier</b></p>	<p>L'actif qui a le plus de valeur est le capital-confiance.  La gestion des ressources devient plus cruciale que la comptabilité des flux.  Aussi longtemps que l'entreprise reste solvable, les problèmes peuvent être surmontés.</p>	
<p><b>Le stratégique</b></p>	<p>Nous sommes passés d'un monde où les forts croquaient les faibles à un monde où les rapides croquent les lents.  Aujourd'hui, la compétence s'efface devant les réglementations, les réglementations devant les usages.  Penser local, agir global, non l'inverse.  La seconde guerre mondiale a duré 5 ans. Il faut abandonner toute planification stratégique supérieure à 2 ans et demi.  On a toujours un choix ; il faut avoir l'audace d'imaginer lequel.</p>	
<p><b>L'opérationnel</b></p>	<p>Celui qui sait est celui qui a fait.  L'amélioration opérationnelle inspire la différenciation stratégique, non l'inverse.  Il faut une façon commune de collaborer, mais il ne faut pas imposer une façon unique.  Pour éclairer le futur, il faut régulièrement se simplifier la vie.</p>	
<p><b>Le marketing et le commercial</b></p>	<p>Non plus créer un lien entre le client et le produit, mais un lien entre les clients à travers le produit.  Une différence n'a de valeur que si elle est reconnue.  Le prix d'un produit innovant n'est écrit que dans les livres du futur.</p>	

## Annexe

# Pygmalion in management (extraits)

J. Sterlin Livingston, Harvard Business Review, 1969  
(Traduction de l'anglais : Jean Pierre Le Mat)

Dans la pièce "Pygmalion" de George Bernard Shaw, Eliza Doolittle explique la chose suivante : "Vous savez, la réelle et véridique différence entre une femme et une communiante, à part toutes ces choses que quiconque peut apprendre (s'habiller, parler convenablement, etc.) n'est pas la façon dont elle se comporte mais la façon dont on la traite. Je serai toujours une communiante pour le Professeur Higgins parce qu'il me traite toujours ainsi, et toujours il le fera. Mais je sais que, pour vous, je peux être une femme car vous me traitez toujours ainsi, et toujours vous le ferez ».

Il existe des managers qui traitent toujours leurs subordonnés de telle manière que ceux-ci accèdent à des performances supérieures. Mais la plupart des managers, comme le Professeur Higgins, traitent inconsciemment leurs subordonnés de telle manière qu'ils ne parviennent qu'à des résultats médiocres.

La façon dont les managers traitent leurs subordonnés est influencée subtilement par ce qu'ils en attendent. Si les attentes sont élevées, la productivité pourra être élevée. Si les attentes sont faibles, la productivité sera sans doute médiocre. C'est comme s'il existait une loi qui adapte la performance aux attentes des managers.

La puissante influence des attentes d'une personne sur le comportement d'une autre a été observée depuis longtemps par les médecins et les comportementalistes, plus récemment par les pédagogues. Mais jusqu'à présent, l'importance des attentes managériales sur les performances individuelles et collectives n'a pas été complètement appréhendée. Pendant une dizaine d'années, j'ai accumulé sur ce phénomène un certain nombre d'observations dans les grands secteurs industriels. Ces observations, ainsi que d'autres études menées dans le cadre de la recherche scientifique, révèlent que :

Ce que les managers attendent de leurs subordonnés et la façon dont ils les traitent déterminent fortement les performances et les évolutions de carrière de ces derniers.

La caractéristique particulière des grands managers est leur capacité de poser de hautes attentes, que leurs subordonnés satisfont.

Les managers de moindre envergure n'arrivent pas à poser des attentes similaires et, en conséquence, la productivité de leurs subordonnés en souffre.

Les subordonnés, plus souvent que l'on ne le croit, réalisent ce qu'ils croient que l'on attend d'eux.

### Impact sur la productivité

Les études sur l'expérience organisationnelle, entreprises en 1961 par Alfred Oberlander, directeur du bureau de Rockaway de la Compagnie d'assurances Metropolitan Life, est une des démonstrations les plus complètes de l'effet des attentes managériales sur la productivité. Il avait observé que les meilleures agences d'assurances prospéraient plus rapidement que les agences moyennes ou faibles. Les nouveaux employés avaient de

meilleures performances dans les bonnes agences que dans les mauvaises, quelles que soient leurs aptitudes commerciales. Il décida donc de regrouper ses meilleurs éléments commerciaux de façon à améliorer encore leurs performances et créer un environnement stimulant dans lequel il introduirait des agents commerciaux débutants.

Ainsi, Oberlander regroupa ses six meilleurs commerciaux avec sa meilleure assistante, un nombre égal de commerciaux moyens avec une assistante moyenne, et les moins performants des commerciaux avec l'assistante la moins capable. Puis il assigna pour objectif au premier groupe de produire les deux-tiers du chiffre d'affaires que l'agence avait atteint au cours de l'année précédente. Il décrit ainsi le résultat :

« Peu de temps après la nouvelle sélection, les employés de l'agence parlaient du premier groupe comme du « superstaff », à cause de leur esprit de corps et leur jeu collectif. Leur effort de production pendant les douze premières semaines dépassa de loin nos attentes les plus optimistes. Ils montrèrent que des groupes de bon potentiel pouvaient dépasser leurs capacités normales quand les problèmes créés par les médiocres ne viennent pas les entraver.

En conséquence, la performance globale de notre agence augmenta de 40% et se maintint à ce niveau.

Au début de l'année 1962, quand, du fait de notre croissance, nous avons dû recruter une nouvelle assistante et lui affecter une équipe, nous avons utilisé le même concept, en lui affectant des commerciaux de même niveau. (...)

Alors que la productivité du superstaff augmentait vertigineusement, celle du dernier groupe (ceux qui n'avaient aucune chance d'atteindre un chiffre d'affaires d'un demi-million de dollars) déclinait et, dans ce groupe, les départs volontaires augmentaient. Les performances des bons agents commerciaux augmentaient de façon à satisfaire les attentes des managers, ceux des faibles déclinait comme prévu.

### **Les prophéties auto-réalisatrices**

Il s'avéra, cependant, que le groupe moyen présentait une anomalie. Alors que le manager de district s'attendait à des performances moyennes, la productivité y augmenta de façon significative. Ce phénomène était dû au fait que l'assistante chargée de ce groupe refusait de croire qu'elle était moins capable que l'assistante du superstaff. Elle ne croyait pas non plus que les agents commerciaux du superstaff avaient plus de potentiel que ses propres agents. Dans les discussions au sein de son groupe, elle affirmait que ses agents avaient un potentiel supérieur et qu'il ne leur manquait que les années d'expérience. Elle incitait ses agents à défier ceux du superstaff. En conséquence, chaque année, le groupe « moyen » augmentait sa productivité d'un pourcentage supérieur à celui du superstaff (bien qu'en volume d'affaires il n'en atteignait pas le niveau).

Il est remarquable que la vision d'elle-même qu'avait l'assistante du groupe « moyen » ne lui permettait pas d'accepter de se faire traiter comme une assistante moyenne, tout comme la vision de femme qu'avait d'elle-même Eliza Doolittle ne lui permettait pas d'accepter de se faire traiter comme une communiant. L'assistante communiquait ses sentiments sur ses aptitudes à ses agents, elle créait des attentes réciproques de performances et stimulait la productivité. Des résultats comparables furent obtenus lorsqu'une expérience similaire fut menée dans une autre agence.

Une confirmation vint d'une étude sur les expériences managériales précoces de 49 nouveaux diplômés qui furent propulsés à un niveau d'encadrement dans une entreprise d'AT&T. David E. Berlew et Douglas T. Hall du Massachusetts Institute of Technology ont examiné leurs évolutions de carrière sur une période de cinq ans. Ils ont découvert que ces évolutions, mesurées par leur niveau de salaire et le jugement de l'entreprise sur leurs performances et leur potentiel, dépendaient largement des attentes de l'entreprise.

L'influence des attentes d'une personne sur le comportement d'une autre n'est en aucun cas une découverte réalisée dans le monde de l'entreprise. Il y a plus d'un siècle, Albert Moll concluait, à partir d'expériences cliniques, que les sujets se comportaient selon ce qu'ils croient que l'on attend d'eux. Le phénomène observé, par lequel « la prophétie provoque sa propre réalisation » est devenu un sujet de grand intérêt pour les scientifiques. Par exemple :

Par une série d'expériences scientifiques, Robert Rosenthal de l'Université d'Harvard a démontré que « l'attente d'un professeur à propos du potentiel intellectuel d'un élève peut se ranger dans la catégorie des prophéties auto-réalisatrices en pédagogie ».

Une expérience dans un programme Headstart d'été pour 60 enfants de maternelle a comparé les résultats d'enfants guidés par (a) des professeurs qui ont été convaincus que les enfants seraient lents dans leur apprentissage et (b) des professeurs convaincus que les enfants qu'ils prenaient en charge avaient un excellent potentiel intellectuel et des aptitudes à apprendre ; Les enfants du second groupe ont appris bien plus vite que les premiers.(...)

## **Le pouvoir des attentes**

Les managers ne peuvent éviter le cercle vicieux des événements qui naissent d'attentes faibles, simplement en cachant leurs sentiments à leurs subordonnés. Si les managers croient que leurs subordonnés vont vers des performances médiocres, il est virtuellement impossible pour eux de masquer leurs attentes, dans la mesure où le message est transmis inconsciemment.

En fait, c'est quand ils croient qu'ils communiquent le moins que les managers communiquent le plus. Ne rien dire - devenir réservé et muet - est un signe d'insatisfaction que le subordonné peut interpréter comme définitive. Le silence communique des sentiments négatifs bien plus qu'une sévère réprimande. Ce qui semble capital dans la communication des attentes est moins ce que le patron dit que la façon dont il se comporte. L'indifférence ou la distance, plus souvent qu'on ne le croit, communique des attentes faibles et induit des performances médiocres.

(...)



## Enquêtes sur les prophéties de Merlin

Ceci est un livre d'histoire.  
Il est composé de treize enquêtes. Treize récits pour cerner ce qui ne peut être saisi.

Les prophéties de Merlin, publiées en latin au XII<sup>e</sup> siècle, suscitèrent un immense engouement durant tout le Moyen Âge. Les révoltes galloises s'en réclamèrent. Le roi d'Angleterre Edouard III déclencha la Guerre de cent ans non seulement au nom de sa filiation mais aussi au nom des prophéties. Elles furent évoquées lors du procès de Jeanne d'Arc et lors de sa réhabilitation. La Chronique de St Brieuc en fait sa référence. Elles se répandirent en Italie, en Espagne et en Allemagne où elles furent utilisées à des fins politiques. Elles furent traduites en arabe. Au XVI<sup>e</sup> siècle, le Concile de Trente en a interdit l'étude et les interprétations.

Autrefois, les prophéties révélaient la trame de l'histoire. Le mot *histos*, en grec, ne signifie-t-il pas le tissu ? Des temps bibliques jusqu'au Moyen-âge, elles portaient de formidables menaces et d'immenses espoirs. De nos jours, elles traversent la psychanalyse, la sociologie et même le management. Ici elles sont portées par un personnage mystérieux, Merlin tourbillonne du mythe à la réalité. Il est enchanteur, guerrier malheureux, homme sauvage, poète attesté par les vieux manuscrits gallois, vieillard amoureux. Il échappe aux classifications. Un livre d'histoire ne raconte pas seulement le passé. Il révèle des ambitions pour l'avenir. Le prophète annonce aux Bretons le retour d'Arthur.

Comment, aujourd'hui, pouvons-nous aborder ce fol espoir ?

*L'auteur, Jean Pierre Le Mat, est historien, ingénieur,  
patron d'une entreprise de nouvelles technologies,  
Breton et sans doute autre chose encore.*

18 €



[yoran-embanner.com](http://yoran-embanner.com)