

Le Social Lab -

Mag' n°4 -
SEPTEMBRE 2024

**Comment choisir les « Je »
(attirer, intégrer, impliquer,
fidéliser) tout en sauvegardant
le « Nous » ?**

Diffusons

L'ambition du Social Lab

« Avance sagement au rythme de la nature, en accord avec elle, car ses rythmes sont parfaits. Il y a une place pour chaque chose et chaque chose y a sa place. » Anonyme -

La périodicité trimestrielle de nos ateliers permet aux Dirigeants de **se remettre en question** grâce à l'intelligence du Vivant en s'inspirant de **l'énergie de chaque saison**.

C'est pourquoi L'Agoralux est née à **l'automne** 2023 qui est le temps de la formulation de **l'intention**.

Cette intention a plongé dans **l'imaginaire** auquel invite **l'hiver** pour trouver une réponse lors du 2nd atelier, tout en faisant naître un nouveau questionnement des participants.

L'atelier de **printemps** a permis de rafraîchir le regard des participants sur cette 2^{ème} problématique grâce à une **attention** à l'extérieur stimulée par l'énergie de bourgeonnement.

Ce flux patient et structuré permet la récolte **d'été** grâce à la **maturation** de l'intention initiale.

Ainsi, les Dirigeants revisitent les modes de gouvernance et les pratiques de leadership en déroulant un fil-rouge cohérent et renouvelé à chaque saison.

En guise d'éclairage complémentaire, le Social Lab propose de faire un pas de côté entre chaque atelier de L'Agoralux pour trouver des réponses au questionnement des Dirigeants du côté de la psychologie, de l'anthropologie ou du coaching sportif...

Pour ce numéro d'été, nous vous souhaitons une lecture pleine de goût et de saveurs !



En jouant mon rôle d'éclaireuse pour le lecteur qui n'a pas participé à l'atelier du 20 juin, est-ce que la problématique définie par les participants signifie

« **Construire et sauvegarder un projet commun et des objectifs partagés, quelles que soient les individualités au sein de l'équipe** » ?

” *Le Social Lab :*

Excellente reformulation Luciole ! Et nous allons en premier lieu tirer un fil de cette problématique qui nous permettra de traiter les caractéristiques objectives des attitudes qui ne sont pas disposées à **faire projet commun**.



Il y aurait donc des personnes qui ne consentiraient pas à faire société ?

Voilà une prise de position qui ressemble peu au sens de la mesure habituel du Social Lab...

” *Le Social Lab :*

Rassure-toi Luciole, c'est précisément pour éviter le piège de la généralisation ou de cette tendance actuelle à produire très vite du diagnostic que nous allons démontrer la nécessité de **prendre du recul** pour embrasser dans leur complexité les attitudes qui sont en rupture avec la volonté de produire du **commun**.

Prenons comme point de vue le système démocratique qui est, après tout, le contrat social partagé par le plus grand nombre en Occident.

Il est intéressant de citer Alexis de Tocqueville, précurseur de la sociologie et homme politique qui disait : « En démocratie, de manière structurelle, les principes deviennent des passions ».

Il faut entendre ici ce dernier terme comme les **passions tristes** qui peuvent nous gouverner telles que la colère, la tristesse, le dégoût, la peur...



Est-ce que ça signifie que le système démocratique, structuré autour de valeurs, ne peut produire que de la déception ?

” *Le Social Lab :*

Quitte à être (en apparence !) pessimiste, tous les penseurs qui ont étudié la démocratie nous invitent à accepter **la condition déceptive structurelle de la démocratie**, tout en précisant tout de suite que consentir à cette idée est une preuve d'**intelligence sociale**.

De plus, si l'on rappelle que l'intelligence sociale est **la base de tout apprentissage**, nous percevons alors qu'accepter les limites du dialogue entre la démocratie et nos affects n'est pas un renoncement.

C'est au contraire le début d'un « élan pour » et la base d'une construction collective adulte. Mais, nous aurons l'occasion d'y revenir plus tard.



Si je suis bien le raisonnement, la société (incluant l'entreprise) est un espace où se noue le contrat social, et il y aurait des attitudes caractérisant le refus de participer à son élaboration ?

” Le Social Lab :

Tout-à-fait Luciole !

Et avant tout, nous allons commencer par discerner les attitudes qui caractérisent **une pathologie** de celles qui sont la manifestation d'un engagement, même si cela peut bousculer nos croyances.

Dans son ouvrage « CI-GIT L'AMER, COMMENT GUERIR DU RESENTIMENT », la philosophe et psychanalyste Cynthia Fleury nous donne toutes les clés pour arriver à identifier cette pathologie, qu'est le **ressentiment**.

Son premier ferment est de **confondre égalité et égalitarisme** ce qui nourrit une espèce de passion un peu mesquine d'envie, de jalousie de ce qu'a l'Autre.

Le ressentiment **doit être distingué de la colère** qui est une manifestation furtive, l'expression d'un rejet, une rébellion construite qui peut s'exprimer légitimement face à une injustice perçue.

Autre distinction d'avec la colère, le ressentiment **n'est pas la conséquence directe d'une souffrance ou d'une injustice sociale**.

En effet, Cynthia Fleury a observé que l'on peut avoir du ressentiment sans avoir beaucoup souffert, voire parfois sans avoir traversé aucune souffrance.

Et au nom de cette absence d'évènement qu'ils considèrent comme un traumatisme, certains individus se considèrent comme lésés par le destin et vont éprouver du ressentiment.

A l'inverse, d'autres personnes peuvent avoir traversé des drames et grâce à leur force de vie et d'approbation ne s'enferment pas dans le ressentiment. On voit bien que le **ressentiment est une construction mentale, psychique** qui enserre l'individu et le prive fondamentalement de sa capacité d'agir !

C'est la raison pour laquelle le militantisme, comme toute forme d'engagement ne peuvent être assimilés à une attitude de ressentiment. Pour autant, Cynthia Fleury dans son livre éclaire les conditions qui vont faire dégénérer la colère en ressentiment. La première condition, **c'est le temps long**.

Le ressentiment ne s'exprime jamais à l'instant « T », mais sur plusieurs années ; C'est quelque chose de mêlé, de profond. C'est une aliénation qui cadenasse l'individu et **détruit toute capacité de discernement**.

L'individu envahi par le ressentiment le considère comme « juste » et ne porte plus sur le Monde qu'un regard de **déniement, d'indifférence, et d'indifférenciation** (le fameux « Tous pourris ! »).



Est-ce qu'il y a d'autres émotions que la colère qui doivent être distinguées du ressentiment ?

” Le Social Lab :

Oui. C'est aussi le cas de **la tristesse**, dont Spinoza disait qu'elle est « la diminution de la puissance d'exister ».

A l'instar de la colère, Cynthia Fleury nous alerte sur le fait qu'une tristesse qui dégénère en ressentiment se traduit par **la haine** avec un double mouvement de désignation fictive d'un **ennemi extérieur à la communauté** contre lequel il faut lutter, et d'un **ennemi intérieur** qui devient le bouc émissaire de tous les maux au sein de la communauté sociale.

Ici, dans l'attitude de ressentiment haineuse, on se tient par la tension de l'ennemi extérieur et de l'ennemi intérieur.





C'est très clair sur les caractéristiques des attitudes qui s'opposent à tout ce qui peut faire société. Et si nous changions maintenant de focale pour nous intéresser à ce qui permet de construire et de sauvegarder un projet commun ?

” *Le Social Lab :*

Avec plaisir, Luciole. Revenons encore une fois à notre plus grand dénominateur commun de citoyen, la démocratie.

Selon Montesquieu, « Il y a 3 grands principes en fonction des 3 grands régimes politiques. Le principe au cœur de la tyrannie, c'est la crainte; celui au cœur de l'aristocratie, c'est l'honneur et celui au cœur de la république, **c'est la vertu.** »

Et pour compléter cette notion de vertu, Thomas Jefferson (Président des États-Unis) parlait de **l'instinct moral du peuple** qui est érigé en garant de la tempérance, de la rationalité.

Pour autant, Jefferson était un des fervents avocats de la démocratie représentative, c'est-à-dire d'une vision où l'élu n'était pas la représentation-miroir du peuple.

A l'époque, on n'attendait pas du représentant du peuple qu'il lui ressemble. Il y avait un consentement vis-à-vis d'un écart entre les gouvernants et les gouvernés qui préservait l'intégrité du projet plutôt qu'il ne séparait les parties prenantes.



Mais puisque cette représentation a complètement été bouleversée dans notre système de représentation actuelle, et qu'on attend désormais de celui qui a le pouvoir qu'il soit « le même que nous », pourquoi revenir à cette grille de lecture ?

” *Le Social Lab :*

Parce que cette vision des Lumières avait l'immense mérite de **poser la question de la compétence** : où est-ce qu'on met la compétence et qu'est-ce qu'on en fait ? Autrement dit, est-ce que c'est la condition sine qua none pour accéder à la démocratie ?

Pour comprendre la portée de cette question, il faut remonter encore plus loin et reprendre cette définition d'Aristote « Être citoyen et vivre en démocratie, c'est **gouverner et être gouverné.** »

Nous touchons là quelque chose de fondamental dans la construction et la sauvegarde d'un projet commun.

En effet, nous avons encore trop souvent le sentiment que gouverner est bien sûr une compétence, mais qu'être gouverné n'en est pas une.

Or, dans une démocratie adulte, **être gouvernable est une véritable compétence** qui demande un **certain type de maturité.**

Ce n'est pas une simple attitude d'obéissance, mais c'est la manifestation concrète que les individus ont compris qu'il y a **une asymétrie des rôles à un moment donné.**

Aujourd'hui, on est gouvernés et demain, on peut gouverner. Et le citoyen responsable accepte ces deux positions parce qu'elles sont nécessaires à la construction d'un espace démocratique viable.

L'autre caractéristique de cette maturité, c'est d'**accepter l'imperfection entre ces deux échéances** et de se départir de l'illusion qu'il y aurait un absolu à rechercher partout.

En effet, tout espace démocratique (on parle aussi de l'entreprise ici) vit à travers **un mouvement permanent de construction d'une gouvernance.**

Si on rentre dans de l'absolu, un refus de la frustration, un délire fantasmagorique qu'un espace démocratique, c'est soit de l'ultra-permissivité, soit le bonheur dès qu'on ouvre une porte... alors on le met en grand danger !



Nous avons le sentiment que gouverner est bien sûr une compétence, mais qu'être gouverné n'en est pas une.

Or, être gouvernable est une véritable compétence qui demande un certain type de maturité.





Est-ce que nous rebouclons là avec cette fameuse maturité de l'individu responsable qui consent à la condition déceptive structurelle de l'élaboration du projet commun ?

” Le Social Lab :

Exactement, Luciole !

Et comme cela a été dit tout à l'heure, considérer ce consentement comme un défaut d'ambition serait un contresens absolu puisque **le manque est archétypal**. Il est en quelque sorte la condition humaine puisqu'il est à la base de tout désir.

Ce manque est un levier pour ensemercer le changement de demain.

Et pour cela, il faut qu'il bouge, et tout l'enjeu de la vitalité d'un modèle démocratique, c'est que le manque ne soit pas toujours le même, ni porté par les mêmes individus.

C'est là où l'on retrouve une passerelle entre l'espace démocratique public et l'entreprise.

Depuis la fin du XVIIIème siècle, nous avons créé de nombreux outils au service d'un processus de démocratie continu, tels que le référendum d'initiative citoyenne, les conférences citoyennes, et peut-être demain des votations locales...

Si le « top-down » de l'espace politique ne suffit plus, comment pourrait-il en être autrement dans l'espace entrepreneurial ?

A l'instar de l'espace public, il s'agit donc dans l'entreprise de **créer une citoyenneté capacitaire**, préalable à un « faire ensemble » basé sur des relations adultes.



Si je perçois bien ces moyens de développement d'une citoyenneté capacitaire dans un système républicain, quelles formes peuvent-ils prendre au sein de l'entreprise ?

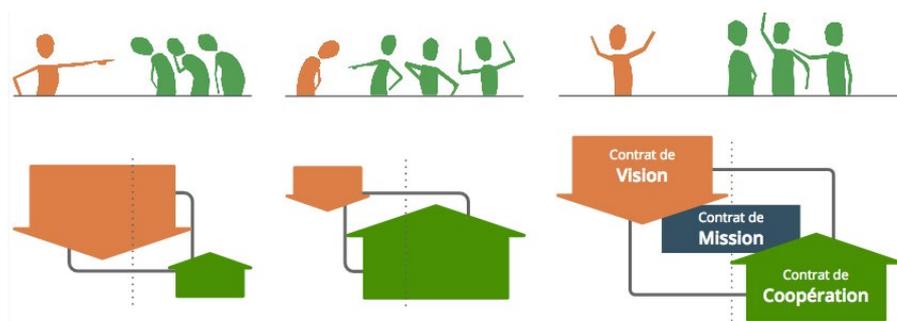
” Le Social Lab :

Le modèle de **changement émergent** développé par Madeleine Augeri (formatrice et coach, spécialisée en Analyse transactionnelle) illustre parfaitement ce mouvement permanent de la construction d'une gouvernance et cette asymétrie des rôles mouvante qui permet à chacun de construire et de sauvegarder le projet commun.

Le changement émergent repose sur **trois contrats** :

- » Le **contrat de vision** élaboré par le leader,
- » Le **contrat de mission** élaboré entre le leader et l'équipe en partenariat,
- » Le **contrat de coopération** élaboré entre les membres de l'équipe.

Ce processus démocratique continu au sein de l'organisation booste les **résultats collectifs** en augmentant la **légitimité** des leaders et l'**autonomie** des équipes.



Excès de planifié
 • Fardeau sur le leader
 • Équipe démotivée

Excès d'émergent
 • Leader submergé
 • Équipe désorganisée

Changement Émergent en place
 • Compétences mutuelles valorisées
 • Haute performance collective



Et bien, mettons en pratique l'asymétrie des rôles ! Je vais m'autoriser à rappeler ce que disait Aristote à Platon, qui voulait un philosophe Roi, c'est-à-dire quelqu'un qui gouverne pour les autres, qui sait à la place des autres.

« Vous avez raison, Maître, le peuple n'est pas compétent, mais il peut le devenir quand il va ensemble se réunir sur l'agora, en respectant des règles de délibération, d'égalité, de rhétorique et qu'il développera son logos ».

En somme, Aristote objecte à Platon que si nous ne sommes pas compétents individuellement, dès lors que nous savons être ensemble, nous allons le devenir !

—
CQFD, Luciole !

Je compléterai ton propos en rappelant que faire l'expérience de l'altérité n'est pas qu'une question d'ouverture d'esprit, c'est aussi (et peut-être surtout) une question **d'ouverture de cœur.**

—

**Ce Social Lab
signe la fin d'un cycle
et laisse place à un
nouveau.**



Vous retrouverez votre magazine en Novembre 2024, à la suite du prochain atelier de L'Agoralux qui amorcera un nouveau cycle des saisons.

Retrouvez nous sur LinkedIn en cliquant ici :

 [Legal&Resources](#)

Crédit :

Illustration : Paul-Etienne Zahn,
Direction Artistique : Luna Vejdovsky



LEGAL & RESOURCES

SOLUTIONS RH