

## **METTRE L'EGO EN VACANCES POUR DOPER L'INNOVATION ?**

Nicole PATRIS

*« La qualité de notre avenir dépend de la qualité de notre réflexion » Ed. de Bono*

*La différence entre des équipes brillantes ou médiocres ne réside pas tellement dans leur équipement mental collectif, mais bien dans la façon dont elles utilisent cet équipement ensemble.*

### **QUE CONSTATONS-NOUS ?**

#### **L'ego passe au premier plan.**

Qui remarque-t-on dans une entreprise ou une organisation et de qui se souvient-t-on au moment d'un poste à pourvoir dans une entreprise ou une organisation? La plupart du temps, de celui qui prend la tête d'une réunion pour mener tous les participants à accepter « sa » proposition. De celui qui balaie d'un geste les propositions concurrentes. De celui qui trouve le trait juste pour tourner en dérision les remarques qui n'abondent pas dans son sens. Bref, du « moi-je ».

Souvent, le « moi-je » est considéré comme une preuve de confiance en soi, d'assurance. Or, le « moi-je » peut cacher une grande insécurité intérieure, une arrogance qui pousse à détruire et un égocentrisme démesuré<sup>1</sup>.

L'ego, en entreprise, est la recherche de la satisfaction personnelle financière ou de prestige passant par une progression dans la hiérarchie ou une boulimie d'acquisition, par exemple. Les performances de l'entreprise sont accessoires.

Les mauvaises idées se paient pourtant. Les « affaires » qui défraient l'actualité économique actuelle sont pour la plupart les résultats de décisions prises par des ego exacerbés, à la recherche de notoriété et de puissance.

#### **Vieille de 2.400 ans.**

Certains managers fustigent le manque d'autonomie, de responsabilité et d'idées de leurs collaborateurs. Normal. Toute notre éducation occidentale est basée sur la « pensée critique », vieille de 2.400 ans, érigée en force de loi. Qui ne s'est pas senti idiot face à une nouvelle idée émise par un tiers et la trouvant tout simplement géniale et sans faille ? Excellente pour révéler les faiblesses, la pensée critique est totalement inopérante quand il s'agit de construire, d'être créatif. Or, c'est bien de cela dont nous avons cruellement besoin.

« Quand vous avez un problème, venez me voir, mais seulement avec une solution ! » disent les « nouveaux managers ». Fort bien, mais de quels outils disposent les collaborateurs pour penser leur fonction, trouver des solutions et prendre des décisions ? La pensée critique est totalement inefficace dans ce cas. « N'ouvrons pas la boîte de Pandore » disait un autre manager. C'est vrai que certaines tentatives de responsabilisation des salariés ont échoué, se transformant en foire aux revendications ou laisser-aller total. Ne fallait-il pas avant tout éduquer ? Naît-on responsable ? Comment devient-on responsable ? La responsabilité n'est pas liée au QI. Elle s'apprend. Et la pensée critique n'est qu'un aspect de la réflexion qui mène à une bonne décision.

#### **Pléthore d'idées ?**

A contrario, il y a les entreprises qui déclarent ne pas manquer d'idées. Il y en aurait même trop !!! Là, c'est la mise en œuvre qui montre ses faiblesses. Le manque de temps est souvent évoqué<sup>2</sup>. Curieux, non ? Quand on sait que certaines idées pourraient « rapporter gros » à ceux qui les ont eues, mais probablement beaucoup moins, hormis une surcharge de travail, à ceux qui devraient les mettre en œuvre.

Ceux qui s'imaginent qu'un management fort est la solution se trompent. « Nous sommes là pour penser, ils sont là pour exécuter » a eu son heure de gloire mais traîne encore dans pas mal de bureaux. Et si, au lieu d'avoir à exécuter, les collaborateurs participaient à l'élaboration d'une décision ? En trouvaient les forces, mettaient en avant ses faiblesses et dégageaient les moyens de surmonter d'éventuels handicaps ? Si au lieu d'être un monument érigé à la gloire personnelle du « moi-je », il s'agissait d'une décision collective prise pour le bien de l'entreprise dans son ensemble ? Y aurait-il encore trop de bonnes idées dormant dans les tiroirs ?

#### **Patrons et syndicats, face à face.**

Autre terrain glissant, les rapports entre patrons et syndicats. Leurs vues divergent souvent, quand elles ne sont pas conflictuelles. Alors qu'elles sont imbriquées et indissociables. La différence réside principalement dans l'origine de la pression ; les actionnaires pour les premiers, la « base » pour les seconds. Pourtant, la rentabilité de l'entreprise assurera sa pérennité, souci commun aux deux

parties. L'objectif est donc commun. Alors, pourquoi des positions si souvent inconciliables ? Méfiance, manipulations, pressions. Et si nous parodions un slogan célèbre : « La confrontation coûte trop chère ? Essayez la coopération ».

### **Le temps est si cher.**

« Les réunions du Comité de Direction sont un vrai cirque » disait cette secrétaire chargée des procès-verbaux. « Ils tournent en boucle, répétant trois fois la même chose et sans aucune notion du temps. » Autre exemple, une réunion de 28 personnes. Au bout de 3 heures de discussions erratiques, il a été décidé ... de fixer une nouvelle réunion pour reprendre la discussion à son point de départ. Résultat : 28 x 3 heures = 3 jours ½, à la poubelle. 3 jours ½ multipliés par le salaire horaire moyen, ça fait combien ? Quel gâchis !

### **Les travailleurs du savoir.**

Depuis Taylor, tout ou presque, a été mis en œuvre pour augmenter la rentabilité des travailleurs de l'industrie, multipliant par cinquante cette productivité<sup>1</sup>. Au 21<sup>ème</sup> siècle, en Occident, les produits manufacturés ont cédé le pas aux produits intellectuels. Que fait-on pour augmenter la productivité de cette nouvelle richesse et lui éviter de piétiner ou de se disperser ?

Certes, ce tableau est trop noir mais il reflète tantôt une attitude, tantôt une autre et beaucoup d'entreprises pourront certainement s'y reconnaître.

## **DE LA CONFRONTATION À LA COOPERATION**

### **La révolution de la Pensée Parallèle®**

Edward de Bono, autorité mondiale en matière de pensée conceptuelle et créative, propose une alternative à l'ego surdimensionné, à la pensée critique, à la confrontation et au manque de rigueur qui empoisonne la vie des entreprises et des organisations : la Pensée Parallèle® ( Méthode des Six Chapeaux de la Réflexion®). Il s'agit d'une réponse concrète aux situations évoquées plus haut.

La Pensée Parallèle® permet à chaque intervenant de mettre ses idées en parallèle à celles des autres au lieu de les confronter. Pour la première fois, une méthode de pensée est constructive, d'où son importance fondamentale en tant qu'alternative à l'argumentation traditionnelle et aux discussions erratiques.

Les personnes qui utilisent la méthode (seule ou en équipe) apprennent comment scinder leur réflexion en six catégories. Chaque catégorie est identifiée par un chapeau (virtuel) de couleur différente (par exemple, le Chapeau Blanc correspond à l'information disponible ou nécessaire). En portant ou en changeant mentalement de chapeau, elles peuvent facilement se concentrer ou re-cibler la réflexion, la conversation ou la réunion.

Les intervenants portent le même chapeau simultanément et la notion de confrontation inutile n'existe plus. Ils envisagent ensemble chaque aspect du problème au fur et à mesure. Ainsi se crée progressivement une vraie coopération.

Dans notre système de pensée traditionnel, nous faisons trop de choses simultanément : nous recherchions de l'information, nous formions nos idées, nous jugions celles des autres, ... La Méthode des Six Chapeaux® nous permet de démêler cette pensée. Au lieu de tout faire en même temps, nous séquençons les différents aspects de celle-ci. Nous consacrons toute notre attention à chaque aspect, tour à tour.

### **La chimie des idées.**

D'après certaines études, les composants chimiques du cerveau (neurotransmetteurs, ...) sont différents selon que nous sommes en mode positif, négatif ou créatif. Si cela s'avère exact, il est absolument nécessaire de séparer les différents modes de pensée afin d'aborder les situations de manière optimale. Il semble impossible qu'un seul « réglage » de cerveau soit efficace pour tous les modes de pensée.

Cette méthode est assimilable rapidement par tous, peu importe le niveau d'éducation. Cette force permet des échanges transversaux (différences multiculturelles) et verticaux (différences sociales). Utilisée au cours de réunion, la méthode permet d'économiser jusqu'à 50% du temps habituel.

Les confrontations stériles font partie de l'histoire ancienne, le bien fondé de la décision prise est le seul critère dominant.

**Universelle.**

Diffusée depuis 1984 dans le monde entier, la méthode est utilisée par plus de 150.000 personnes, tant dans les entreprises comme Siemens que dans les organisations comme l'UNESCO, tant par les mineurs des mines de platine en Afrique du Sud que par le CEO de Prudential Insurance à New-York.

---

<sup>1</sup> businessThink. D. Marcum. John Wiley & Sons, Inc., NY

<sup>2</sup> La créativité dans tous ses états. Th. Littner. Éditions d'Organisation, Paris

---

Nicole PATRIS est formateur certifié pour les méthodes de Bono [info@crst.biz](mailto:info@crst.biz)