



Jean-Louis Sentin & Partenaires

# L'énergie du projet

Jean-Louis Sentin  
Janvier 2005

Souvenez-vous, c'était il y a quinze ans seulement mais cela paraît le double, tous les dirigeants proposaient à leur encadrement leur "Projet d'entreprise".

Une idée de communicants, bien sûr, mais qui paraissait à ses débuts non duplice: l'offre de partager une même vision et de marcher tous vers le même but était présentée comme un pari gagnant - gagnant.

Après des débuts prometteurs, ces démarches ont rapidement perdu leur sens et leur force:

- La même idéologie managériale conventionnelle, éculée, non différenciatrice a fini par les inspirer toutes (inévitablement *leader sur son marché, l'entreprise relevait tous les défis, les managers adhéraient avec enthousiasme*, etc...).
- En même temps, la globalisation et l'hyper financiarisation des logiques de gouvernance des entreprises cotées ont eu raison de leur traditionnelle solidarité avec leurs cadres. Depuis lors, beaucoup d'entre eux ont rejoint la cohorte des laissés pour compte des réorganisations incessantes.

Et pourtant, même si le cynisme et la brutalité sont devenus des modes de conduite des hommes dans certaines entreprises, c'est loin d'être la règle générale. Bien au contraire, la plupart des dirigeants et des managers savent qu'ils ne peuvent pas obtenir le meilleur de leurs équipes avec les seuls moyens coercitifs. Ces équipes, ils souhaitent loyalement les entraîner et les mobiliser, individuellement et collectivement.

## Oser être des porteurs de sens

Pour cela, je leur recommande d'oser être des "porteurs de sens", reprenant à mon compte cette formule de Vincent Lenhart<sup>1</sup>. Je suis convaincu qu'une clé du leadership est bien d'être un porteur de sens, ce qui signifie notamment:

- Avoir un comportement éthique.
- Proposer un projet.

## Avoir un comportement éthique

Il y a matière à écrire plusieurs articles (et même un livre) sur l'éthique du management. Ce n'est pas ici mon propos et je m'en tiendrai à la question du projet.

## Proposer un projet

Pour s'investir dans leur travail, les collaborateurs ont besoin d'y trouver du sens, de contribuer à un projet.

## Mais les projets attendus aujourd'hui n'ont pas grand chose à voir avec les grands "Barnum" d'autrefois. Les gens veulent des utopies stimulantes mais modestes.

Un projet ne peut plus être, comme il y a trente ans, une grande fresque décrivant un avenir prévisible et planifié. Ni, comme il y a quinze ans, un hymne à la gloire d'une entreprise supposée conquérante et peuplée de conquérants. Il se réduit aujourd'hui, mais ce n'est pas rien, à quelques principes et à une vision globale qui fondent l'identité de l'entreprise (ou de l'unité) pendant une durée de temps un peu longue mais pas éternelle.

---

<sup>1</sup> Vincent Lenhart, *Les responsables porteurs de sens*, INSEP Consulting Editions, 2002.



Jean-Louis Sentin & Partenaires

Il se décline en multiples sous-projets opérationnels impliquant des équipes naturelles de travail.

La nécessaire part d'utopie que contient le projet n'est donc pas une asymptote paradisiaque telle que les marxistes l'avaient imaginée sur le modèle religieux et telle que l'avaient naïvement reprise à leur compte les communicants des années quatre vingt. Elle est un espace proche, atteignable de manière temporaire par des êtres qui savent que la partie va continuer autrement. Une utopie modeste en quelque sorte, ou partielle.

Pour les dirigeants, il s'agit de croire avec assez de confiance à cette utopie pour amener les autres à y croire aussi.

Mais il s'agit aussi d'assumer avec simplicité les bifurcations inévitables. Celles-ci sont inhérentes à la pérennité de toute forme vivante. Au moment où elles se produisent, elles peuvent susciter un sentiment de découragement, voire de désespoir. Mais lorsqu'on regarde les avatars d'une entreprise d'un point de vue rétrospectif, il arrive fréquemment qu'une grande cohérence apparaisse. Les bifurcations ne sont pas nécessairement des trahisons. Elles peuvent être le moyen de préserver, dans le long terme, la fidélité à l'essentiel.

### Le projet

Autour d'un projet collectif, les personnes et les équipes se mobilisent et mettent en perspective leur travail quotidien.

Nietzsche: «*L'homme qui sait pour quoi il agit, supporte n'importe quel comment.*»

Mais aussi Horace: "*Carpe Diem*".

Le projet se situe en amont de la stratégie et l'inspire.

Il donne du sens à l'action collective en dépit des ajustements et des revirements parfois nécessaires.

Il tend vers la pérennité maximale, mais il n'est cependant pas taillé dans le marbre et doit être réactualisé périodiquement. De ce fait, il n'offre qu'une solution provisoire au besoin de sens des acteurs.

**Projet, vision, sens.  
Utopie, énergie vitale, souffle.  
Croyances, valeurs.  
Solution provisoire**

**Je** ← → **Nous**

### Passer souplement du «je» au «nous» et du «nous» au «je»

Le projet permet de créer du «nous», de dépasser les logiques égoïstes du «je», de jouer pleinement la force des systèmes.

Symétriquement, il appelle l'initiative et engage la responsabilité de chacun au service de l'entreprise. Le «je» et le «nous» sont également nécessaires.

**Réalité, contraintes,  
organisation, politiques,  
action**

Copyright 2003 © Jean-Louis Sentin



Jean-Louis Sentin & Partenaires

### **L'importance du plaisir**

Le projet ou les projets d'aujourd'hui sont loin d'être « gaulliens ». De surcroît, il vaut mieux qu'ils soient hédonistes. C'est même une condition de leur acceptation par les jeunes. Ceux-ci (je parle de ceux qui ont les moyens de choisir) revendiquent dans leur activité professionnelle une dimension créative, ludique, imaginaire. Faute de quoi, ils zappent d'entreprise en entreprise à la recherche d'un ré-enchantement (par opposition au désenchantement du monde évoqué par Max Weber).

Dans ce contexte, quel(s) projet(s) faire émerger? Comment y mettre assez de jouissance pour que les 25/40 ans mobilisent individuellement et collectivement leur énergie dans l'intensité de l'instant et pas seulement du futur? Les réponses apportées à cette question nouvelle sont, pour l'instant, de l'ordre du bricolage. A l'austère proposition de Nietzsche : « *L'homme qui sait pour quoi il agit, supporte n'importe quel comment* », il faut désormais ajouter l'invitation du poète Horace: « *Carpe diem* », c'est-à-dire : « *Profite du jour présent* ».

### **L'énergie du projet**

Pour conclure, un projet partagé est une puissante source d'énergie pour une équipe. Dessiner ce projet, ou mieux, le donner à préciser et à construire ensemble est un acte créatif de leadership.