



# Communication & Influence

N°90 - Février 2018

*Quand la réflexion accompagne l'action*

## L'entreprise entre chimères médiatiques, idéologie et principe de réalité : le décryptage de Philippe Schleiter

*Spécialiste du changement dans les organisations, consultant et chef d'entreprise, Philippe Schleiter vient de publier Management : le grand retour du réel (préfacé par Hervé Juvin, VA éditions, maison spécialisée dans l'intelligence économique). Pourfendant sans ménagement les chimères idéologiques et médiatiques, Philippe Schleiter réhabilite très concrètement le principe de réalité qui constitue l'épine dorsale d'un monde entrepreneurial placé en permanence sous influence du mainstream et autres discours lénifiants et maternants de la "bien-pensance".*

*Dans l'entretien qu'il a accordé à Bruno Racouchot, directeur de Comes Communication, Philippe Schleiter réhabilite ainsi les valeurs héroïques voire archaïques qui font la force*



*des managers. Refusant les diktats médiatiques des marchands d'illusions, et citant le philosophe italien Antonio Gramsci - "La crise est ce qui sépare l'ancien du neuf" - Philippe Schleiter plaide ainsi avec une âpre lucidité pour le retour au réel.*

### Pourquoi Comes ?

En latin, comes signifie compagnon de voyage, associé, pédagogue, personne de l'escorte. Société créée en 1999, installée à Paris, Toronto et São Paulo, Comes publie chaque mois Communication & Influence. Plate-forme de réflexion, ce vecteur électronique s'efforce d'ouvrir des perspectives innovantes, à la confluence des problématiques de communication classique et de la mise en œuvre des stratégies d'influence. Un tel outil s'adresse prioritairement aux managers en charge de la stratégie générale de l'entreprise, ainsi qu'aux communicants soucieux d'ouvrir de nouvelles pistes d'action.

Être crédible exige de dire clairement où l'on va, de le faire savoir et de donner des repères. Les intérêts qui conditionnent les rivalités économiques d'aujourd'hui ne reposent pas seulement sur des paramètres d'ordre commercial ou financier. Ils doivent également intégrer des variables culturelles, sociétales, bref des idées et des représentations du monde. C'est à ce carrefour entre élaboration des stratégies d'influence et prise en compte des enjeux de la compétition économique que se déploie la démarche stratégique proposée par Comes.

*Dans votre dernier livre, vous appelez les managers à se libérer des illusions médiatiques, technologiques, idéologiques, managériales... Quelles sont les principales chimères à dégonfler ?*

Le management prétendument moderne passe son temps à inventer des subterfuges - plus ou moins nouveaux d'ailleurs - pour compenser la difficulté de fond qui est celle du sens. Comme l'entreprise, à l'image de la société d'ailleurs, est en panne de vrai projet collectif - lequel est remplacé par des objectifs sans fin de performance dont les bénéficiaires sont flous et qui coûtent humainement très cher - on agite de nouveaux concepts. Le plus récent est celui du bonheur au travail, qui est un

contresens absolu. Prenons cet exemple qui est emblématique du subterfuge : personne ne cherche le bonheur au travail. Certes, chacun souhaite, très légitimement, que le temps qu'il passe au travail soit un temps qui ait du sens, qui serve à quelque chose, qui lui permette de poursuivre des projets et d'apprendre encore et toujours.

Mais le bonheur est d'une essence différente : c'est le résultat d'une vie, dans laquelle le parcours professionnel n'est qu'un élément. Théoriser le bonheur au travail est donc doublement pervers. D'abord parce qu'il fait croire que les gadgets de type *chief happiness officers* ou autres vont remplacer ce qui manque vraiment au travail, à savoir le sens. Ensuite,



[www.comes-communication.com](http://www.comes-communication.com)

de façon plus perverse encore, parce que cela aboutit à renforcer l'aliénation du salarié en lui faisant croire que c'est au travail qu'il trouvera le bonheur. Tant qu'à faire, pourquoi ne pas vivre 24h/24 dans l'entreprise, y trouver sa femme ou son mari et y élever ses enfants ! On sent poindre, à cette description, un glissement totalitaire, dans la mesure où l'entreprise devrait intégrer et assouvir l'ensemble des aspirations humaines. C'est une erreur de croire que plus de bonheur crée plus d'engagement. C'est même un contresens absolu car c'est plus d'engagement qui crée plus de bonheur.

**Les entreprises françaises seraient particulièrement mal avisées de transformer leurs managers en nounous, assistantes sociales ou gentils animateurs. Car, *in fine*, c'est sur leur capacité à proposer un travail impliquant qu'elles seront jugées.**

leurs collaborateurs, les entreprises françaises seraient donc particulièrement mal avisées de transformer leurs managers en nounous, assistantes sociales ou gentils animateurs. Car, *in fine*, c'est sur leur capacité à proposer un travail impliquant qu'elles seront jugées.

**L'influence des managers déborde largement le cadre étroit de l'entreprise. En raison de leur réalisme, de leur abnégation et de leur dévouement, ils ont un grand rôle à jouer au service de notre pays.**

Le risque, sous l'influence des idées creuses véhiculées par le *mainstream*, réside en ce que, dans une sorte d'extension à l'entreprise de la logique de l'État providence, on en vient à croire que le bonheur des salariés est indexé sur le niveau de protection et de sécurité dont ils jouissent. Or, comme l'avait bien perçu et exprimé Jean de La Fontaine dans sa fable "Le loup et le chien", la sécurité n'est pas une fin en soi pour tout le monde, loin de là !

Voici quelques années, l'IRB, un institut canadien spécialisé dans la mesure de "l'indice relatif de bonheur" [www.indicedebonheur.com] a mis en évidence que le bonheur professionnel dépend aussi grandement de l'opportunité qu'ont les salariés de vivre de nouvelles expériences. Les chercheurs ont ainsi remarqué que les salariés travaillant dans (je cite) "*des organisations accueillantes pour les nouvelles idées et ouvertes au changement*" se déclaraient "*cinq fois plus satisfaits de leur travail que ceux employés par une entreprise fermée aux nouvelles idées*". Si bien que les employés de la fonction publique sont ceux qui affichent l'indice de bonheur le plus faible, en raison de la rigidité et du conservatisme de ces organisations pour lesquelles chaque changement prend l'allure d'une révolution. Gare donc à ne pas se leurrer...

Pour répondre à votre question, je conseille à tout manager, en lui donnant des recettes simples, de recréer les conditions de l'engagement dans son entreprise.

Mieux vaut dire la vérité ! J'ai connu mes plus belles missions, humainement parlant, en accompagnant des comités de direction et des lignes managériales intermédiaires dans la fermeture d'un site industriel condamné. Une fois les vérités partagées, une fois l'incertitude assumée, tous les hommes sont capables de construire une belle aventure.

***Vous mettez donc clairement en garde vos interlocuteurs contre les discours lénifiants et iréniques sur le mode "bisounours" de bien des consultants et communicants. Et à l'inverse, vous plaidez avec ardeur pour un retour au réel en matière managériale...***

Ce que me disent mon métier et mon expérience, c'est que les hommes s'engagent, c'est-à-dire acceptent de consacrer une énergie supplémentaire à leur activité professionnelle, au détriment d'autres activités, à partir du moment où l'offre de projet qui leur est faite contient 4 ingrédients : du sens (pourquoi faisons-nous cela ? qu'est-ce que j'y gagne ?), de l'émotion (qu'y aura-t-il d'excitant dans cette affaire et qu'est-ce qui vaudra le coup de faire des efforts ?), un minimum de degré de liberté (en quoi suis-je réellement contributeur, voire propriétaire, d'une partie de la solution à bâtir ?), et une dimension communautaire (que font mes pairs ? quelle est la dimension réellement collective ?)

On voit bien que le discours *corporate* classique ne répond pas à ces aspirations. Il est généralement faible en sens, avec des objectifs globaux assez peu parlants pour le local et surtout sous la pression du court terme. Il est en outre factice en émotion et en envie, phagocyté par les discours creux des "valeurs" et des communications managériales, quasi-nul sur le degré de liberté du fait de l'invasion des *process*, des *reportings* et des systèmes de contrôle en tout genre, et enfin absent de toute dimension communautaire assumée... Dès lors, c'est au manager de pallier cette lacune en imaginant des réponses pertinentes en puisant dans la propre vision de son rôle. Or, le plus souvent, rien ne l'a, hélas, préparé à ce rôle qu'il accomplit aujourd'hui dans une solitude proprement héroïque.

Force est de constater que, dans un contexte de fort déclin du politique, l'entreprise tend à remplir des fonctions qui n'étaient pas initialement les siennes et que de la sorte, elle peut contribuer à revivifier l'ensemble de la société. Pour ne prendre qu'un exemple, il apparaît que le fameux "vivre ensemble" qui, depuis de nombreuses années fait office de pierre angulaire du discours politique n'est plus qu'un songe creux, l'évolution de la société française étant plutôt marquée par la progression de l'individualisme, la montée des communautarismes, et la tentation du repli sur soi.

Or, face à ce péril mortel, l'entreprise peut s'imposer comme un recours à condition de s'affirmer sans complexe comme une communauté d'action qui rassemble des hommes et des femmes de divers horizons, assure la transmission de savoir-faire mais aussi de savoir-être, entretient une mémoire commune et une vision partagée de l'avenir. En d'autres termes, elle peut être le creuset d'un "faire ensemble" bien plus tangible, réel et dynamique que le mièvre et fallacieux "vivre ensemble". En ce sens, l'influence des managers déborde largement le cadre étroit de l'entreprise. Je suis persuadé qu'ils ont, en raison de leur réalisme, de leur abnégation et de leur dévouement un grand rôle à jouer au service de notre pays. ■

Pour en savoir plus : <http://www.delta-lead.com/>

## EXTRAITS

**L'entreprise comme conservatoire des valeurs archaïques et héroïques**

*Au sein d'une société occidentale s'adonnant paresseusement au culte de "Big Mother" - pour reprendre l'excellente expression de Michel Schneider (Big Mother - Psychopathologie de la vie politique, Odile Jacob, 2005) - où les individus sont déresponsabilisés et maternés à outrance, les valeurs archaïques et héroïques sont perçues au mieux comme ringardes, au pire comme odieuses et à annihiler. Pourtant, elles sont porteuses d'une dynamique et créatrices de sens. Pour Philippe Schleiter, l'entreprise apparaît comme un authentique conservatoire de ces valeurs-clés dont la société devrait s'inspirer. Il s'en explique lors d'un entretien avec Communication & Influence (février 2018) :*

"Loin de représenter une association transitoire et évanescence vouée à se fondre dans le marché, l'entreprise est une véritable communauté d'hommes et de femmes soudés par la volonté de poursuivre un objectif commun. Au sein d'une entreprise, chacun expérimente qu'en jouant collectif, on accomplit de plus grandes choses que celles que l'on aurait pu réaliser seul. Mais l'entreprise est plus que cette agrégation d'intérêts : elle a des dimensions identitaires qui se manifestent notamment dans le but, la mission, qui l'anime. Elle est un puissant antidote à l'individualisme, à l'égoïsme et au narcissisme contemporains. S'inspirer du fonctionnement de l'entreprise implique donc d'abord de formuler un projet collectif et d'affirmer une vocation singulière assumée.

"Comme toute communauté, l'entreprise prend grand soin de maintenir la concorde parmi ses membres. À cette fin, elle s'attache à transmettre aussi bien les règles du savoir-faire que celles du savoir-vivre. Dans un monde devenu furieusement égocentrique, elle représente, pour nombre de jeunes, la première véritable expérience de vie en société. Au travail, on apprend à vivre avec les autres, à interagir avec eux, à mener des projets collectifs. C'est souvent dans l'entreprise que nombre de nos contemporains apprennent des usages aussi élémentaires que la politesse ou le respect de l'autorité et des règles de la vie en commun... Faut-il alors le préciser ? Dans une entreprise digne de ce nom, on ne tolère pas plus les incivilités que l'on n'achète la paix civile. Et la communication, si brillante qu'elle soit, ne peut camoufler les renoncements ou les lâchetés du quotidien.

"Cette attention portée au respect des règles n'empêche pas l'entreprise d'être un lieu de liberté. Dans un monde souvent normé jusqu'à l'excès, elle est même l'un des rares espaces où l'épique ait encore droit de cité. Sur le champ de bataille de la mondialisation, les entreprises élaborent des stratégies, nouent des alliances, mènent des offensives commerciales, effectuent des percées technologiques, conquièrent des marchés, s'emparent de technologies-clés, mènent ou repoussent des raids boursiers... On retrouve ici un goût de la compétition qu'il est heureux de promouvoir. La société gagnerait ainsi à sortir du sacro-saint principe de précaution pour développer une vive volonté de gagner sur les terrains économique mais aussi culturel, scientifique... Ce serait aussi l'occasion de revaloriser le goût du risque, de l'innovation et de l'initiative en rompant avec la frilosité dont témoigne de façon emblématique l'inscription du principe de précaution dans la Constitution."

**Entreprise, hiérarchie et volonté de pérennité**

"Vecteur d'aventures partagées, l'entreprise est également un lieu de mémoire. Au fil de son existence, toute entreprise accumule un trésor d'expériences qu'elle partage avec ses membres : son histoire. De ce point de vue aussi, l'entreprise se distingue des institutions étatiques. Il ne viendrait pas à une entreprise l'idée saugrenue et mortifère de raconter son histoire de façon décentrée, du point de vue de ses concurrents, ni bien sûr de déconstruire ou de criminaliser son passé... Au contraire, les histoires d'entreprise prennent volontiers la forme de sagas visant à garantir la cohésion et la fierté du groupe. On pourrait utilement s'inspirer de ces réflexes pour, au plan national et collectif, renouer les fils d'un récit national donnant envie à nos compatriotes de participer à une histoire en devenir.

"En outre, l'entreprise c'est aussi et surtout, par construction, le goût de l'avenir. En effet, lorsque l'entreprise exalte son histoire, il n'y a aucun passéisme. Pour elle, l'histoire est d'abord un "réservoir de possibles" mobilisable pour décrypter le présent et imaginer l'avenir. Transmise à la manière des récits oraux d'autrefois, ce récit commun est une narration ininterrompue et toujours réinterprétée, dont les prochains épisodes restent encore à réaliser collectivement. L'entreprise se caractérise ainsi par une remarquable appétence pour l'avenir. Elle se nourrit de prospective, scrute les tendances, élabore des scénarios de futurs possibles. L'exemple de l'entreprise impose de se prémunir contre le court-termisme de décideurs publics vivant l'œil rivé sur la prochaine échéance électorale quand ce n'est pas le sondage de la veille...

"Enfin, de façon plus surprenante, et contrairement à certains discours un peu simplistes qui condamnent l'entreprise en ce qu'elle est une institution issue de la forme capital, l'entreprise représente bel et bien un lieu de résistance aux excès du marché. En effet, tandis que, conformément à la définition d'Adam Smith, le marché est un système marqué par l'absence de hiérarchie, un simple tissu de relations d'échanges entre individus se recomposant sans cesse, l'entreprise, elle, se caractérise par l'établissement d'une hiérarchie interne et une profonde volonté de pérennité. L'entreprise se présente donc comme une instance capable d'offrir à ses membres la sécurité et la stabilité qu'ils méritent dans un environnement devenu à bien des égards excessivement fluide, instable et incertain."

## EXTRAITS

### La place du manager dans l'entreprise : entre puissance et influence

*A contre-courant des tendances mainstream en matière communicationnelle ou managériale, Philippe Schleiter réhabilite dans son dernier ouvrage la notion de chef, sur un mode totalement décomplexé. Autant elle semble s'imposer de fait dans les organisations les plus structurées, autant elle paraît un peu contre-intuitive, voire dépassée à l'heure des soft skills, de la digitalisation et de la mode qui voudrait que l'entreprise se libère des managers pour favoriser l'éclosion des initiatives. Voici ce que Philippe Schleiter a répondu à Communication & Influence.*

"J'appelle les managers à revoir la notion de chef et à en assumer pleinement toutes les dimensions. Aucun d'eux ne trouvera, dans les ressources, *process* et prétendus support des fonctions *corporate* le soutien dont il aura besoin pour faire réaliser l'extraordinaire par ses équipes. Il y a en revanche de puissants leviers d'énergie à mobiliser dès lors qu'on crée les conditions d'une aventure managériale enthousiasmante. Je sais très bien quelles sont les étiquettes attachées au titre de chef et je ne sous-estime pas la force du discours français sur le travail et l'autorité. Notre vieux fond d'égalitarisme, doublé d'une mainmise de la fonction publique sur la gestion du pays, a facilement diabolisé la notion de chef, avec d'autant plus de facilité que le monde de l'entreprise ne s'est jamais organisé pour faire face à cette diabolisation, tant cette logique d'affrontement lui paraît saugrenue et surtout d'aucun intérêt. La diabolisation de la notion de chef prend, en ce moment, une dimension encore plus forte en pleine séquence de matraquage féministe après l'épisode "balance ton porc", qui vient interroger, au-delà de la notion de chef elle-même, la notion de valeurs viriles.

"Cette question mérite d'être bien traitée. Je ne plaide pas pour un management "viril" avec voix grave et grosses moustaches et, partout où je suis passé, j'ai constaté le surcroît d'efficacité des équipes dirigeantes mixtes. Enfin, opposer les vertus "viriles" et "féminines" n'est pas la même chose qu'opposer les hommes et les femmes. On peut percevoir, sous le terme de "valeurs viriles", les notions de conquête, de combat, d'affrontement. Et à l'évidence, la promesse d'une confrontation sincère et de bonne foi avec l'adversité (la complexité technique, un concurrent féroce, une innovation technologique à saisir, ...) place les collaborateurs, avec plaisir, dans une logique de quête d'un "objet de valeur" qui a du sens pour eux et leur communauté d'appartenance. Le plaisir de l'être humain, c'est, depuis Prométhée, de se confronter à plus fort que lui et, pour réussir, à déployer des tactiques individuelles et collectives exaltantes. Or, c'est ça l'entreprise, et pas autre chose. De fait, les valeurs dites plus féminines qui sont celles de la société du "care", ne sont pas moins nécessaires mais l'envahissement actuel de ces valeurs est emblématique de notre incapacité actuelle à faire face au monde et à accepter la part de tragique intrinsèque à la condition humaine. Cela dit, j'ai rencontré autant de femmes animées par des vertus viriles que d'hommes rattrapés par le confort des valeurs féminines - qui ont de plus l'avantage de donner bonne conscience.

#### **La fameuse "exception française" en matière d'autorité...**

"Pour polémiquer un peu avec vos lecteurs, je veux revenir sur la notion des élites qui dirigent l'administration et l'économie françaises et qui ont, je crois, une lourde part de responsabilité dans l'affaiblissement de l'autorité en entreprise et dans le moindre engagement des collaborateurs. Pour moi, mais de manière confuse pour l'ensemble des collaborateurs d'une entreprise, la première vertu des élites est celle de la loyauté. Or, l'absence de projet politique collectif performant et enthousiasmant a cela de tragique qu'il légitime l'expression et la réalisation des projets individuels les plus basiques, les plus triviaux, les plus égoïstes. C'est ce qui caractérise malheureusement aujourd'hui une partie des élites françaises. On le voit quand de hauts fonctionnaires de Bercy quittent l'administration pour rejoindre des fonds d'investissement étrangers. On le voit quand on assiste aux décisions économiquement et égoïstement rationnelles mais choquantes sous l'angle du bien commun, qui accompagnent la disparition de fleurons nationaux bradés par des conseils d'administration mus par leurs seuls intérêts, avec un État apathique. On le voit avec des pratiques délétères autour des rémunérations de *top managers*. Ces comportements n'aident pas l'entreprise ni les managers de terrain, qui souffrent - et pour le coup très injustement - de la même défiance. Je constate, chez mes clients, que ce questionnement sur la loyauté est de plus en plus fort. Certains s'en tirent par le cynisme. D'autres font écran, dans la limite de leurs capacités à s'opposer au *corporate*. Je n'aimerais pas être à leur place et c'est précisément pour les aider à réussir que je fais mon métier, en leur apportant le maximum de leviers pour être dans la sincérité de l'aventure individuelle et collective, en partageant le jeu des contraintes avec leurs équipes et en proposant le projet le plus crédible possible, avec une manière de le réaliser qui donne tellement envie qu'elle relativise la violence de ce jeu de contraintes.

"Il faut d'ailleurs d'autant plus les aider que les idées les plus fausses, là encore très françaises, circulent sur le changement et l'art de le conduire. L'exception française nous a fait développer toute une série de discours sur l'entreprise et le travail qui sont lourds à porter au quotidien et qui ont beaucoup imprégné les mentalités. Pour illustrer ce thème, j'ai pris l'exemple de la fameuse "courbe de deuil" enseignée *urbi et orbi* dans les formations à la conduite du changement. Son postulat s'énonce ainsi : comme les gens n'aiment pas changer, il faut qu'ils passent par une période de deuil de la situation antérieure. Ce que l'on ne dit pas, dans ces mêmes formations, c'est que cet outil a été initialement conçu pour aider les médecins à accompagner les patients en phase terminale... Or, les Français, comme les salariés, ne sont pas des "malades" qui "dépriment" et qui "refusent le changement". Les Français sont capables de changements massifs, majeurs et rapides. Ils font preuve de résilience et d'une énergie extraordinaire. En revanche, conformément à notre mentalité cartésienne et rationaliste, nous avons juste besoin de croire, plus que les autres peuples et avec plus de preuves, pourquoi changer est bon pour nous. Les Français ne résistent qu'aux changements qu'ils ne comprennent pas ou dont ils sentent qu'ils sortiraient floués. Cela est exact. Et cela renvoie à une mission de manager, de chef, de dirigeant. Pas de psychologue !"



## EXTRAITS

**L'entreprise sous influence ? Ou le grand retour du réel ?**

*L'ouvrage de Philippe Schleiter, Management, le grand retour du réel (op. cit.). a été préfacé par Hervé Juvin (voir Communication & Influence n°49 de novembre 2013 - Identité, influence, puissance : face à la mondialisation, le plaidoyer pour la diversité d'Hervé Juvin). Ce dernier montre bien que l'entreprise est le lieu de jeux d'influence complexes dont les managers n'ont pas toujours une claire conscience. Il met également en relief le discours sans langue de bois et la logique de retour au réel déployés par Philippe Schleiter. Extraits.*

***Le parti de l'entreprise est le parti du réel***

"[...] Les leçons que Philippe Schleiter tire de vingt années d'expériences ne sont pas les idées de tout le monde, ni les idées qui participent à la conformité de rigueur. Oui, être un chef compte. Oui, décider est une discipline, une nécessité, un devoir. Non, le digital ne transforme pas le management s'il n'en renouvelle les moyens. Oui, le rapport direct, d'homme à homme, garde sa valeur. Oui encore, les vertus du dirigeant font les organisations qui gagnent – ou qui perdent. Non, le dirigeant n'est pas un nounou, et le concept même de "bonheur au travail" devrait faire frémir ceux qui conservent une idée de la liberté. Non encore, l'entreprise n'est pas Disneyland : ceux qui l'oublient se heurtent vite à la réalité, et d'autant plus brutalement qu'ils ont voulu davantage l'oublier. Philippe Schleiter dit ce qu'il a vu, ce qu'il a retenu, sans souscrire aux modes, sans courir après l'inédit, le sensationnel. Ce qui l'intéresse, c'est ce qui marche, ce qu'il a vu réussir, fonctionner, produire des résultats. Pas les doctrines, les théories, et ces innovations bruyantes qui ne sont si souvent que sources de confusion, de dispersion, et d'échec.

"A sa manière, réaliste et volontaire, Philippe Schleiter est un militant de l'entreprise. Militant lucide, militant engagé, militant qui entend faire passer des messages. Au-delà des conseils d'application pratique, des expériences à méditer, c'est probablement la dimension du livre qui devrait le plus susciter l'attention et attirer le débat. Car le militant n'évite pas le débat, voire la provocation. C'est même là l'une des qualités de son livre ; il affirme, il tranche, il bouscule. A propos du principe de précaution comme du syndicalisme, du supposé "manager digital" comme de la génération Y, de la désindustrialisation de la France comme des modes de management massivement importées des "business schools" américaines sans examen ni réflexion, l'auteur n'hésite pas à prendre parti. Comme il prend parti pour la prise de risque du dirigeant actionnaire engagé, pour plus de transparence dans la conduite des organisations, pour plus de courage dans les relations à l'intérieur de l'entreprise.

"Chacun l'aura compris, Philippe Schleiter est du parti de l'entreprise. Et ce parti, pour lui, se confond avec celui du réel. Ce n'est pas un parti politique, mais il a l'une des clés de l'organisation de nos sociétés. Ce n'est pas une idéologie, mais il est porteur d'une vision globale des rapports humains et de la marche du monde. Et c'est à la fin, tout simplement, un principe de réalité. Passion du contact humain, goût de l'engagement et des combats qu'il faut mener, impatience devant les retards, les contraintes, les embarras, le livre est un appel au réel. A ce réel trop négligé et trop souvent bousculé. Ce n'est pas un mince constat ; au cœur de sa tâche, ce qui lui donne sa valeur mais en fait la difficulté, tout manager est acteur du lien avec le réel, ce réel qui fait qu'il n'y a pas de salaire s'il n'y a pas de client, ce réel qui fait que l'entreprise n'est pas faite pour le salarié, mais pour servir des clients à travers un marché, etc."

***L'entreprise entre idéologie et principe de réalité***

"Dans un monde qui tend à remplacer la réalité par des mots, et à croire que la théorie, la proclamation ou le droit décident du réel, dans un monde aussi où l'émotion, les signes, les représentations ont tendance à si bien dissimuler le réel qu'ils le font oublier, quand ils ne prétendent pas purement et simplement le remplacer, l'entreprise est l'un des derniers lieux où le réel, toujours, finit par l'emporter. Le réel : ce qu'un client est prêt à payer pour un produit ou un service. Le réel : ce qui fait que celles et ceux qui travaillent avec vous sont prêts à se lever le matin et sont fiers de ce qu'ils font jour après jour. Le réel : ce qui fait passer dans le regard de votre interlocuteur une nuance de respect, d'envie et de considération quand vous dites que vous travaillez dans telle entreprise, que vous participez à tel projet, que vous avez réalisé telle opération. Le réel, qui n'est jamais conforme, jamais modélisable, jamais prévisible.

"L'entreprise, lieu du réel ? Le sujet est majeur. Dans une France qui se complaît dans la haine du marché et l'adoration de la dépense publique, dans une France qui peine à reconnaître que la meilleure défense, c'est l'attaque, et que la sécurité est le résultat de l'innovation, de la dynamique et de l'énergie, l'affirmation peut prêter à contestation. C'est pourtant bien ce que, maints exemples à l'appui, suggère le travail de Philippe Schleiter. Et c'est une invitation à atterrir, vite et bien, parce que l'état d'apesanteur dans lequel le socialisme libéral a anesthésié la France et les Français vis-à-vis du monde tel qu'il est et des affaires comme elles vont, aura à terme, et exerce déjà, des conséquences dramatiques pour la nation. Nul ne nie le réel sans en payer le prix tôt ou tard. Les Français doivent y réfléchir.

"En des temps où les mots saturent l'attention et dispensent des choses, en ces temps où l'idéologie est partout, pour affirmer les délices de la mondialisation heureuse aussi bien que pour vanter l'entreprise sans usine ou promettre notre entrée triomphante dans le monde des robots serveurs des humains, c'est le réel qui manque le plus et c'est le principe de réalité auquel elles sont fatalement ramenées par leur bilan et leur compte d'exploitation qui fait des entreprises un lieu unique et singulier, parfois même le dernier. Lieu du réel : voilà pourquoi l'entreprise est critiquée, vilipendée, honnie quelquefois, voilà pourquoi elle est et sera davantage encore au cœur de nos sociétés. Nul ne peut longtemps, ni tout à fait, se dispenser du réel, comme risque, comme promesse, comme vérité." (p.9 à 12)

## BIOGRAPHIE

Né en 1972, Philippe Schleiter est diplômé d'une ESC et titulaire d'un DESS d'Administration et de gestion publique (Paris I). Ce spécialiste du changement dans les organisations est depuis 15 ans consultant et entrepreneur. En 2004, il co-fonde Alter&Go Conseil qui va, en dix ans, s'imposer comme le principal cabinet français indépendant en matière de conduite du changement et d'accompagnement de la mise en œuvre des transformations à fort enjeu managérial ou social. En 2014, il fonde Delta Lead, qu'il dirige aujourd'hui, et dont la baseline est *Great leaders for hard times*. Son métier consiste à accompagner des dirigeants qui se retrouvent en situation de porter des projets humainement sensibles dans les organisations. Il intervient majoritairement en France ou dans les pays marqués par une culture managériale et sociale à la française, notamment au sein des filiales de grandes entreprises françaises.

Ses secteurs d'intervention sont notamment l'industrie sous toutes ses formes (automobile, ferroviaire, naval, aéronautique, agro-alimentaire, pharma, ...) mais aussi des secteurs dans lesquels l'engagement individuel de chaque salarié est déterminant (médico-social, luxe, ...). Il est également spécialiste des transformations à l'intérieur des grandes entreprises anciennement publiques et confrontées brutalement à l'exigence de performance et de rentabilité, avec des modèles politiques et sociaux peu adaptés à la nouvelle donne.



Philippe Schleiter a co-écrit en 2011 *Le Livre du Changement* (Editions Eyrolles) sous la forme d'un roman d'entreprise, et vient de publier son deuxième ouvrage, *Management, le grand retour du réel* (VA Editions, 2017, préface d'Hervé Juvin). Un ouvrage qui intéresse l'observateur des jeux d'influence puisque, à rebours des tendances *main stream*, l'auteur plaide pour un retour au réel en matière managériale.

En effet, puisant dans sa propre expérience, il invite à s'émanciper des théories managériales, des modèles de consultant et des concepts marketing hors-sol en donnant au contraire des conseils pour (re)créer les conditions de l'engagement dans l'entreprise, donner du sens au collectif, faire naître une vision et fédérer autour d'une stratégie dans un contexte de concurrence acharnée. A rebours des discours délétores de la plupart des communicants, il plaide pour un retour au réel. A ses yeux, l'entreprise, dépeinte fréquemment comme une institution sans âme et sans envie, est au contraire souvent une institution à même de recréer de l'épique et du souffle autour d'une communauté humaine. Il montre combien les valeurs les plus archaïques d'engagement, d'honneur, de respect de la parole donnée et de courage, cultivées ou révélées dans l'entreprise, survivent aux modes et peuvent ainsi continuer à irriguer la société tout entière.

Pour en savoir plus : <http://www.delta-lead.com/>

## L'INFLUENCE, UNE NOUVELLE FAÇON DE PENSER LA COMMUNICATION DANS LA GUERRE ECONOMIQUE

*"Qu'est-ce qu'être influent sinon détenir la capacité à peser sur l'évolution des situations ? L'influence n'est pas l'illusion. Elle en est même l'antithèse. Elle est une manifestation de la puissance. Elle plonge ses racines dans une certaine approche du réel, elle se vit à travers une manière d'être-au-monde. Le cœur d'une stratégie d'influence digne de ce nom réside très clairement en une identité finement ciselée, puis nettement assumée. Une succession de "coups médiatiques", la gestion habile d'un carnet d'adresses, la mise en œuvre de vecteurs audacieux ne valent que s'ils sont sous-tendus par une ligne stratégique claire, fruit de la réflexion engagée sur l'identité. Autant dire qu'une stratégie d'influence implique un fort travail de clarification en amont des processus de décision, au niveau de la direction générale ou de la direction de la stratégie. Une telle démarche demande tout à la fois de la lucidité et du courage. Car revendiquer une identité propre exige que l'on accepte d'être différent des autres, de choisir ses valeurs propres, d'articuler ses idées selon un mode correspondant à une logique intime et authentique. Après des décennies de superficialité revient le temps du structuré et du profond. En temps de crise, on veut du solide. Et l'on perçoit aujourd'hui les prémices de ce retournement.*

*"L'influence mérite d'être pensée à l'image d'un arbre. Voir ses branches se tendre vers le ciel ne doit pas faire oublier le travail effectué par les racines dans les entrailles de la terre. Si elle veut être forte et cohérente, une stratégie d'influence doit se déployer à partir d'une réflexion sur l'identité de la structure concernée, et être étayée par un discours haut de gamme. L'influence ne peut utilement porter ses fruits que si elle est à même de se répercuter à travers des messages structurés, logiques, harmonieux, prouvant la capacité de la direction à voir loin et sur le long terme. Top managers, communicants, stratèges civils et militaires, experts et universitaires doivent croiser leurs savoir-faire. Dans un monde en réseau, l'échange des connaissances, la capacité à s'adapter aux nouvelles configurations et la volonté d'affirmer son identité propre constituent des clés maîtresses du succès".*

Ce texte a été écrit lors du lancement de *Communication & Influence* en juillet 2008. Il nous sert désormais de référence pour donner de l'influence une définition allant bien au-delà de ses aspects négatifs, auxquels elle se trouve trop souvent cantonnée. L'entretien que nous a accordé Philippe Schleiter va clairement dans le même sens. Qu'il soit ici remercié de sa contribution aux débats que propose, mois après mois, notre plate-forme de réflexion.

**Bruno Racouchot**  
Directeur de Comes



Quand la réflexion accompagne l'action

## Communication & Influence

UNE PUBLICATION DU CABINET COMES

Paris ■ Toronto ■ São Paulo

Directrice de la publication : Sophie Vieillard

Illustrations : Rossana

## CONTACTS

France (Paris) : +33 (0)1 47 09 36 99

North America (Toronto) : +00 (1) 416 845 21 09

South America (São Paulo) : + 00 (55) 11 8354 3139

[www.comes-communication.com](http://www.comes-communication.com)