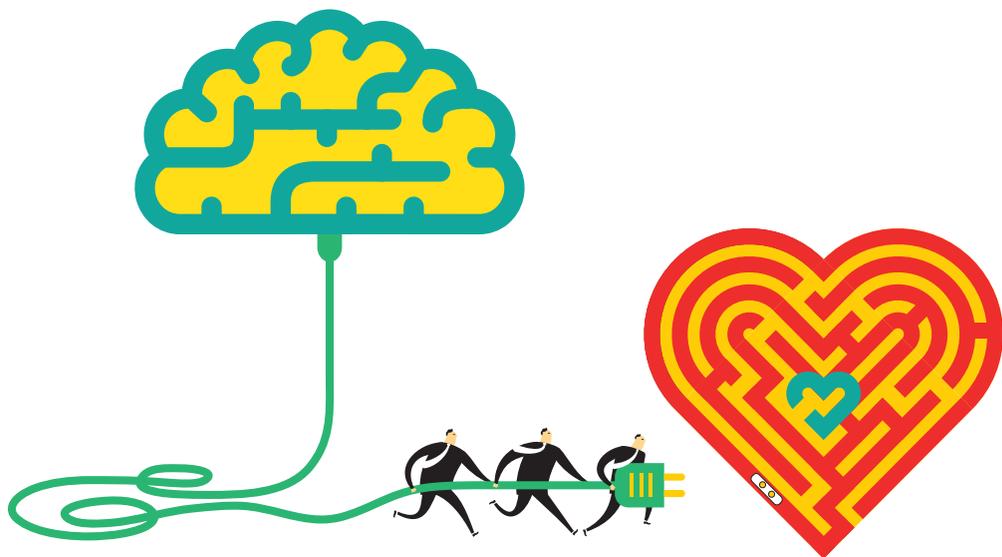


Jean GRIMALDI D'ESDRA

 **GERESO**
ÉDITION

RELATIONS HUMAINES

entre raison et sentiments



**Dictionnaire du management:
outils et convictions
pour mieux se comprendre au travail**



RELATIONS HUMAINES entre raison et sentiments

Relations humaines entre raison et sentiments

Dictionnaire du management : outils et convictions
pour mieux se comprendre au travail

Auteurs : Jean GRIMALDI d'ESDRA

Édition 2019

© **GERESO Édition 2019**

Direction de collection : Catherine FOURMOND

Conception graphique de couverture : Atmosphère

Suivi éditorial et conception graphique intérieure : GERESO Édition

Illustration : © akindo/istockphotos.com

www.gereso.com/edition

e-mail : edition@gereso.fr

Tél. 02 43 23 03 53 - Fax 02 43 28 40 67

Reproduction, traduction, adaptation interdites

Tous droits réservés pour tous pays

Loi du 11 mars 1957

Dépôt légal : Février 2019

ISBN : 978-2-37890-089-2

EAN 13 : 9782378900892

ISBN numériques

ISBN eBook : 978-2-37890-090-8

ISBN ePub : 978-2-37890-091-5

ISBN Kindle : 978-2-37890-162-2

GERESO SAS au capital de 160640 euros - RCS Le MANS B 311 975 577
Siège social : 38 rue de la Teillaie - CS 81826 - 72018 Le Mans Cedex 2 - France



Les « Hors Collection » GERESO Édition :

- 50 étapes pour créer sa petite entreprise
- 60 minutes pour reprendre le contrôle de vos mails
- Bien organiser et réussir vos événements
- Ce boulot est pour moi !
- Concevoir un module de formation
- Conseils pratiques pour piloter votre PME
- Construire et rédiger son business plan
- Diagnostiquer la performance industrielle
- Écrire vite, écrire court, écrire bien
- Être l'acteur de sa retraite
- Je lance ma start-up !
- Le guide du Community Manager
- L'empire du mail
- Manager la performance industrielle
- Napoléon joue de la cornemuse dans un bus
- Parents-Ados : comme chiens et chats !?
- Réconcilier les décideurs et le terrain avec la méthode du W
- S.O.S. Management en détresse !
- Techniques et astuces incontournables des réseaux sociaux

www.la-librairie-rh.com

la librairie RH
by GERESO

Sommaire

Avant-propos.....	11
Aboutir.....	15
Absentéisme.....	15
Accompagnement.....	16
Action.....	17
Adhésion.....	18
ADN.....	20
Aléas.....	22
Alignement.....	23
Ambiance.....	23
Amitié.....	24
Âme.....	24
Animer.....	25
Anthropologie/Ethnologie.....	26
Apprentissage.....	26
Argent.....	28
Argumentation.....	28
Arrogance.....	29
Assertivité.....	30
Attention.....	31
Atypique.....	32
Authenticité.....	33
Autonomie.....	34
Autorité.....	35

RELATIONS HUMAINES ENTRE RAISON ET SENTIMENTS

Besoins.....	39
Bien commun	40
Bienveillance	41
Bonheur (au travail)	42
Bore-out.....	43
Burn-out	44
Calimero	45
Changement.....	45
Charisme	47
Chiffres.....	48
Cinéma et travail	49
Clarté.....	53
Classiques.....	54
Coaching.....	55
Codir	57
Cohésion	58
Collectif	59
Communauté	60
Communication/information	61
Compétences.....	62
Compromis.....	63
Conf call	64
Confiance	64
Conflit, tension	65
Conformisme	67
Connaître.....	67
Consultant.....	69
Contraintes.....	71
Contrat	72
Convaincre	73
Conversation	74
Coopération	75
Courage	75
Courtisan.....	76
Créativité	77
Crise	79

Débordé (je suis).....	81
Décision.....	82
Délégation	83
Départ (de l'entreprise).....	85
Deuil (faire le).....	86
Développement personnel	87
Dialogue	88
Digital	90
Dimension cachée.....	91
Dire	92
Distance, familiarité.....	92
Diversité	93
Droit.....	97
Échec	99
Écoute	99
Écrire	100
Efficacité.....	101
Émotion	102
Engagement	104
Enquête de satisfaction.....	105
Enthousiasme.....	106
Entreprise	108
Envahisseurs	109
Équilibre	111
Équipe	113
Équité	114
Ergonomie	115
Essentiel.....	116
Éthique	117
Évaluation.....	121
Expérience	122
Experts	123
Fâcheux.....	125
Femme	125
Fiabilité.....	126
Finalité.....	127

Fonctions invisibles.....	128
Formation.....	129
Franchise.....	132
Gourous.....	133
Gratuité.....	135
Grognards	136
Habitudes.....	137
Honnêteté.....	139
Incertitude	141
Individu, personne, personnage.....	142
Influence (Management d').....	143
Intelligence	144
Intergénérationnel	145
Invariants.....	147
Irritants	149
Langage.....	151
Leader	152
Lieu de travail	153
Mail.....	155
Maîtresse de maison	156
Management à distance.....	157
Management par objectifs	157
Management situationnel.....	159
Manager	160
Manipulation.....	162
Méthode de travail	163
Mercenaires.....	165
Métier	166
Moa Moa	166
Motiver	167
Négociateur.....	169
Niaque.....	171
Objectif.....	173
Optimisme.....	174
Organisation	174
Ouvrier.....	176

Outils	177
Paradigme	183
Pareto	184
Parler	184
Performance.....	185
Politesse.....	186
Posture.....	187
Potentiel	187
Pouvoir	189
Powerpoint.....	190
Principe de Peter.....	190
Procrastination	191
Productivité	192
Produit.....	193
Promotion interne.....	194
Qualité.....	195
Question	196
Rangement.....	197
Réalisme.....	198
Reconnaissance	198
Recrutement.....	199
Recul (prise de).....	200
Règle d'or	201
Relations.....	202
Répétition	203
Reporting.....	203
Résilience	204
Respect	204
Responsable	206
Ressources humaines ou Relations humaines.....	207
Réunion	208
Rêve	209
Rigueur	209
Rire	210
Rites	210
Salaire.....	213

Sanction	214
Senior	215
Sens	217
Simplicité.....	220
Solitude	221
Solidarité	222
Soumission (à l'autorité).....	222
Step by step.....	223
Stress	223
Team building.....	227
Temps	228
Tenir	229
Tenue	230
Transparence	231
Transmettre	231
Travail.....	232
Turnover.....	233
Understatement	235
Valeur de la personne	237
Valeurs	238
Violence.....	239
Visibilité	239
Vision.....	240
Vitesse.....	240
À propos de l'auteur	243

Avant-propos

Des convictions et des méthodes

On voudra toujours nous convaincre que le contexte change, que des nouveaux concepts seraient utiles pour bien maîtriser les ressources humaines. Pourtant ce ne sont pas tant les techniques qui manquent mais le cœur et l'aptitude à bâtir des relations humaines. Les questions posées n'ont pas tant changé au fil des années, même si les circonstances ou l'organisation du travail ont été bouleversées. Il s'agit toujours des mêmes fondamentaux qui touchent l'Homme dans son être profond et ses besoins.

Pour nous-mêmes, pour ceux dont nous avons ou nous allons avoir la responsabilité nous voudrions savoir comment nous comporter, sur quoi réagir, quels conseils donner.

Les gens rencontrés sont avides de « trucs », de recettes, d'outils. Les mots changent, la réalité est la même. La phobie des idées, du théorique, la manie du « prémâché » donnent l'illusion que l'efficacité immédiate s'imposera si le choix des outils utilisés est judicieux.

Les bons instruments découlent en fait des convictions que nous voulons mettre en œuvre. Il faut donc mener d'un même pas la réflexion sur les quelques convictions fortes qui inspireront notre style de relations humaines et le choix d'outils simples.

Comment aborder l'animation ou le management des Hommes ?

Simplement en nous promenant dans des mots. Ceux que les managers utilisent, ceux dont ils nous demandent étonnés le vrai sens. Le sens des mots donne un sens de l'action.

Les mots, ici proposés, correspondent à toutes les questions posées par des managers participant à des séminaires animés avec plusieurs nationalités (francophones) sur plusieurs années. Ils sont certainement révélateurs des soucis et des attentes de tous ceux qui animent des équipes sur le terrain.

Un archipel est constitué de plusieurs îles. À vous de créer votre archipel du management : outils, valeurs, points de vue. Naviguez d'une île à l'autre. Méfiez-vous des récifs. On ne cesse de découvrir, d'aborder de nouveaux territoires. À chaque découverte, l'expérience se consolide, s'approfondit.

Picorez dans cet ouvrage pour découvrir, avec une lecture plus aléatoire que cursive, ce qui vous inspire. Il n'y a pas de bon chemin. Il y a celui que vous découvrez et qui vous nourrit.

Il est normal que de jeunes managers souhaitent de bons outils éprouvés. Les seuls vrais outils sont le fruit d'expériences vraies. Peu d'outils fonctionnent véritablement sur le long terme. Il faut tester et trouver les 4 ou 5 outils qui seront vos préférés et que vous utiliserez en toutes fonctions, comme un kit de survie. Peut-être en glanerez-vous dans ce petit ouvrage au gré des sujets évoqués ?

Mais le propos de ce livre est différent : il faut clarifier les sujets essentiels pour arriver à une pensée personnelle forte. Celui qui sait où il veut (ou doit) aller, recherche ensuite les bons outils. Celui qui collectionne des outils fait au contraire inmanquablement penser à la manie du bricoleur du dimanche qui achète la bonne perceuse pour ne jamais l'utiliser.

Des mots, des concepts clairs sont les vrais outils de la pensée. Donner des définitions, les illustrer au mieux, provoquer en vous des remarques, digressions, réflexions mobilisera votre cheminement personnel, vos convictions cardinales (cardinales au sens de ce qui est un gond facilitant la jonction de la théorie et de la pratique).

Le sujet, le thème tire le style de chaque article ou petit développement. Des modes de présentation, des registres différents, parfois des mots crus sont rassemblés ici. C'est le puzzle d'une vie réelle que vous

offre cet ouvrage. Parfois un reproche émergera. « Soyez plus explicite, développez votre idée, donnez plus d'exemples. » Mais non, ce sera à vous d'effectuer votre cheminement personnel, de poursuivre plus loin et de compléter. Toute pensée réaliste est inachevée.

« Ce livre n'exige pas une lecture suivie, mais à quelque endroit qu'on l'ouvre on trouve de quoi réfléchir. Les livres les plus utiles sont ceux dont les lecteurs font eux-mêmes la moitié ; ils étendent les pensées dont on leur présente le germe ; ils corrigent ce qui leur semble défectueux, et fortifient par leurs réflexions ce qui leur paraît faible. » (Voltaire, Dictionnaire philosophique, 1704).

C'est à vous de compléter ce livre par votre expérience, vos convictions, vos lectures. Je vous ai donné dans ces pages un dictionnaire partiel et partial.

Je voudrais conclure sur deux idées que j'ai mis longtemps à formuler. Pourtant, elles m'apparaissent aujourd'hui si simples. Les meilleurs outils sont les méthodes alliées à quelques outils. Il faut fuir les gadgets et le prémâché.

1. La conviction nous donne le Nord, la limite que nous ne devons jamais franchir. Notamment pour toujours se respecter, et se faire respecter. La conviction est ce qui donne un esprit à l'action de chaque jour. Nous forçons nos convictions progressivement, bien souvent en tâtonnant.

Les formulations explicites, à l'usage des autres, ne sont guère faciles à trouver. Il faut passer de l'expérimental, du ressenti et de la réflexion à des définitions. Elles ne doivent pas enfermer les autres mais contribuer à libérer leur route et leur énergie.

2. Les méthodes sont des filets qui permettent de traverser l'inconnu. Je ne fais pas allusion à ces pseudo-méthodes sur l'air de « 10 points pour bien négocier », « Les 5 étapes pour bien écouter », « Les 15 points pour établir votre business plan ». Elles ont leur utilité, sorte de « check-list » et d'outil de mémorisation. La vraie méthode serait plus de savoir définir l'essentiel de ses missions, savoir formuler la finalité de son action, savoir bâtir le plan de son argumentation, savoir rechercher l'information qui va nourrir sa réflexion. La vraie méthode éclaire, jalonne, accompagne en nous remettant régulièrement dans l'axe.

Ces deux points seront à mettre sur le métier en permanence. On apprend en ruminant, non pas en surfant.

A *boutir*

Ce qu'il y a de passionnant dans l'industrie, c'est la capacité permanente d'innovation et de réalisation. Le concret est roi. C'est le règne des « faiseurs ». Tester, ajuster, régler mais sortir, finir, aboutir. Aboutir est certainement le parachèvement d'une discipline, d'une persévérance. Il faut répéter beaucoup pour atteindre un résultat. Et rien ne vaut le résultat, stable, récurrent.

Aboutir clarifie l'action, on sait ce que l'on recherche. Aboutir développe la motivation régulièrement. On atteint une étape, puis une autre, mais à chaque fois on a sorti un produit, finalisé un processus, franchi un point. On a vu le bout de ses efforts, on n'agit pas pour rien ou pour parler. On ne glose pas sur l'action des autres, leur potentiel, leur évaluation. On construit, seul ou en équipe. On crée, on transforme, on produit. On ne se perd pas en études et conjectures. Le monde de l'entreprise ne devrait pas être un congrès d'experts qui ne concluent jamais vraiment et renvoient aux autres la prise de risques. Aboutir c'est finir et prendre un risque. « Le plus dur est de finir. » (Delacroix).

A *bsentéisme*

Lors d'interventions en entreprise, au-delà du sujet principal, de la mission demandée, il faut saisir rapidement la réalité de l'entreprise. Il y a ce que l'on nous dit ou décrit quand on est un intervenant extérieur et puis il y a tout le reste... Le regard sur les locaux apporte quelques renseignements utiles. Installation des bureaux, état

des locaux sociaux, vie des panneaux d'affichages syndicaux livrent toujours de pertinents éléments. Mais il y a aussi quelques chiffres fondamentaux qui nous donneront l'état physique et moral de l'équipage. L'absentéisme reste un de ces fondamentaux. Maladie, accidents du travail, absences courtes répétées, absences longue durée, catégories les plus touchées, etc. En quelques instants on peut « scanner » les bonnes informations. À une condition. Vos interlocuteurs doivent connaître leurs chiffres d'absentéisme... Ayant posé la question souvent dans des séminaires de responsables opérationnels, j'ai découvert, avec stupéfaction qu'ils ne savaient quasiment jamais répondre avec précision. C'était, pour eux, au service RH de suivre cela. Pauvre service RH, bouc émissaire parfait. Les responsables sont parfois incapables de connaître le pourcentage, incapables d'avoir une analyse sur les types, les causes, les répétitions, les personnes concernées. L'entreprise fantôme de l'absentéisme n'est plus maîtrisée.

Connaître ses chiffres, savoir les comparer à ceux de sa branche professionnelle pour en faire une alerte sérieuse. Détecter les chiffres incompressibles, cerner les secteurs de son entreprise ou les types de postes concernés en priorité sont les préliminaires des actions nécessaires. Connaître pour comprendre, circonscrire pour conduire les actions appropriées.

Accompagnement

Les collaborateurs ne peuvent plus bénéficier du temps offert aux générations précédentes. La progression se réalisait par étapes plus ou moins lentes qui permettaient acculturation et calages, expériences et expertises blanchies sous le harnais. Las, ces temps ont disparu. Voilà le temps des formations « micro-ondes ». Aussitôt rentré, aussitôt prêt. Mais voilà le hic, pas plus qu'on ne fait grandir la plante en tirant dessus, on ne peut attendre des miracles de ces formations incubateurs de collaborateurs. Le flux d'histoires, de cas, de vécu qui faisait la trame de la transmission managériale reste indispensable. Il faut bien à dose homéopathique distiller ce qui est l'essentiel. Les anecdotes et combats passés peuvent dissimuler bien des leçons pour comprendre son travail.

Accompagner c'est un peu se « promener » ensemble et discuter. Notre époque d'hyperactivité peut en être choquée. On apprend au fil de

l'eau ou au fil de la conversation. Les choses se mettent en place sans précipitation. On réceptionne, on assimile. Un fait de la vie quotidienne amène un commentaire. Tout est contextualisé. Il apporte un sens, une compréhension, il aide à l'assimilation, par petites touches.

Accompagner, c'est aussi montrer ce qu'il faut faire et comment le faire. Un exemple vaut mieux que de longs discours. On voit faire, on reproduit. Le cycle du faire, de la correction et de la répétition permet de construire un « savoir faire ».

Dans le mot accompagnement il y a la même racine que compagnon. Le compagnon serait en vieux français « celui avec lequel on mange le pain ». On a un peu l'habitude de vivre ensemble. On se connaît, on s'est jaugé, on s'accepte. On finit par s'estimer, même quand il y a un peu de crainte.

Voir article Apprentissage page 26.

Action
 « Deux intellectuels assis vont moins loin qu'une brute qui marche. » (Audiard, *Un taxi pour Tobrouk*).

L'action est faire, créer et non parler. En fait les personnels d'une entreprise sont à répartir entre deux catégories : les « baveux », les « faiseurs ». Les expressions ne sont pas très belles mais disent bien l'objet de ce que l'on doit chercher. Un patron s'étonnant de voir beaucoup de cadres à une réunion disait gentiment : « Heureusement que des ouvriers travaillent en ce moment pour payer le coût de cette réunion »... Qu'est-ce qui est action ? L'action est de réaliser, transformer, non de parler.

Le monde des ateliers (lieu de fabrication et de réalisation) reste une incomparable école. Les choses avancent ou non. La production sort ou non. Un vieil agent de maîtrise, passablement agacé de tergiversations du nouveau chef (il avait des circonstances atténuantes, dans sa carrière, il en était au dix-neuvième responsable...), poussait à une décision. Hors de lui, il laisse tomber une formule : « Assez flirter, maintenant il faut baiser. » Pardon aux âmes prudes, sans avoir le vocabu-

laire choisi, ce vieux de la vieille avait une parenté avec les meilleurs moralistes dont la concision des formules provoque la réflexion.

Mais il paraît qu'il n'y aura plus d'ateliers. Heureusement que les prospectivistes ne découvrent jamais l'avenir. Laissons les temps nouveaux se construire.

Chaque jour réaliser une tâche, avec persévérance. Ce pourrait être un bon test d'évaluer dans une fonction la part consacrée à une réalisation très matérielle et concrète. Animant un séminaire de managers, le thème du jour était de donner des outils pour faciliter leur gestion du temps. Ils se lamentaient sur leur sort, écrasés par des horaires sans fin au fil des mois. Comme exercice ils devaient analyser plusieurs semaines de leur emploi du temps pour classer de manière assez simple et rapide les plages horaires (rapports avec les clients, les managers, les collaborateurs, travail personnel administratif, etc.). Quelle ne fut pas leur surprise à tous de constater que sur leurs horaires, ils avouaient au début de l'exercice un quarante-cinq/cinquante heures par semaine, alors qu'au final vingt-vingt-cinq heures manquaient à l'appel. Leurs agendas devant les yeux, à simplement trois semaines de distance, ils étaient incapables de reconstituer leur emploi du temps. Et ce, malgré l'obligation édictée par l'entreprise de suivre régulièrement cet agenda, d'y inscrire de nombreuses plages obligatoires de rendez-vous. Plus d'un tiers de leur temps était affecté à un temps évanescent. Frustrant pour la raison, ce constat donne des souplesses pour retrouver une autre efficacité. Moins de choses, moins de dispersion...

Une maxime pour agir plus que discuter : *Do it immediatly*, petite expression sympathique que reçoivent des Français, ayant une filiale en Inde, de leurs collègues, toujours effrayés de notre propension nationale à redéfinir, gloser, interpréter.

Adhésion

« Action d'adhérer à une doctrine, à un mouvement, à une association. Adhésion de nouveaux membres à un parti politique.

Accord, assentiment, approbation. Donner son adhésion à un projet.

Physique – Force qui s'oppose à la séparation de deux corps mis en contact par leurs surfaces.

Union, accollement. L'adhésion de l'écorce avec le bois.

Fig. Action d'adhérer, de donner son assentiment. L'adhésion fut générale. Donner son adhésion à quelqu'un, à un projet. »

L'adhésion est un thème porteur dans le discours managérial. Les quelques définitions reprises dans un dictionnaire permettent de mieux cerner ce que ce mot signifie véritablement. Au-delà des discours, vous voulez adhérer à une politique d'entreprise comme à un mouvement politique dont vous suivez librement la discipline ? Vous êtes liés à l'entreprise sans pouvoir séparer votre vie, votre pensée.

L'intervention d'un manager introduisant un séminaire lance un appel à l'adhésion. Message implicite vraisemblablement il faut « coller » au peloton sans faiblesse. Le manager sorti, un participant pris la parole et très ironique interpella toute l'assistance pour les provoquer et les faire réfléchir : « Vous préférez une adhésion version post-it ou version UHU ? »

Il était vraiment sans illusion... Et avait parfaitement compris le dilemme. Remplir un contrat de travail, réaliser avec honnêteté et efficacité sa fonction, comprendre la politique de l'entreprise ne le conduisait pas automatiquement à abolir son libre arbitre et ses convictions. Il relativisait l'adhésion souhaitée. Mieux vaut peut-être une simple discipline qu'une pseudo-adhésion. Ne pas trop exiger permet de bien exiger ce qui est juste, normal, nécessaire.

À quoi peut-on vraiment adhérer dans l'action ? Les discours tapissent mais ne sont jamais le motif de l'action. Une adhésion un peu générale et rapide est celle qui sera vraisemblablement abandonnée dans l'effort ou dans la difficulté.

Ce sont tous les éléments de la proximité qui consolident ou entraînent dans l'action. Un général, responsable de la formation de l'Armée de Terre, rappelait dans une tribune du journal *Le Monde*, des choses fortes et simples. On se bat d'abord pour le chef et pour les camarades. On pourra critiquer ce langage, pourtant il exprime une profonde vérité humaine. C'est dans un enracinement très concret que les ressorts vitaux jouent. Nullement dans des langages très « corporate ».

A *DN*

Les organisations, tout comme les êtres humains, ont un ADN. Cela bien sûr avec toutes les limites de l'analogie. Une analogie est là pour provoquer la réflexion, ouvrir des pistes, faire comprendre. Un individu développe ce qu'il est. Une organisation se développe dans la droite logique des gènes que l'on peut analyser. Plusieurs axes permettent de pister un ADN. La manière dont très concrètement (non en proclamation) est vécue la relation au produit de l'entreprise, à son histoire, au client, aux types d'organisation, au personnel.

Visitant un futur client, inconnu, je découvre, passant dans le couloir pour aller à la salle de réunion, des éléments pour dessiner cet ADN. L'installation des bureaux, les relations entre les personnes, la référence à l'histoire (plus de 100 ans) affichée sur les murs flèchent déjà un cadre. Quand on aborde le sujet de la mission en présentant les profils des personnes rassemblées autour de la table je relève un élément majeur. En ce qui concerne l'intégration dans cette société, aucune personne n'avait intégré de but en blanc la société. Chacune avait d'une manière ou d'une autre poursuivi un parcours parallèle ou proche. Stage longue durée, missions, lente intégration et progression pour arriver à son poste actuel. Très symptomatique de l'ajustement très progressif pour connaître et assimiler le produit, les pratiques. Une personne avait été embauchée dans une autre entreprise, mais avait partagé très longtemps des locaux communs, la personne « étrangère » avait donc subi l'épreuve d'un voisinage prolongé.

L'ADN de cette entreprise conduisait à une mise en relation progressive à partir du connu. Le pari de la croissance recherchée à venir posait le vrai sujet. Comment intégrer de futurs nouveaux collaborateurs ? Comment respecter cette lente acculturation ?

On ne peut nier l'ADN d'une entreprise. Il faut le découvrir, le respecter. Les manipulations génétiques de personnes, de communautés restent plus que délicates. Vraisemblablement impossibles si on veut préserver une forte identité dans un corps social. De nouveaux responsables prenant leur poste ou projetant de forts changements devraient s'attacher à bien cerner l'ADN de la communauté où ils œuvrent. Cette compréhension profonde facilite ensuite toute action, toute décision, toute prise de risques. Les faits sociaux, les communautés ne sont pas des choses, on touche les êtres vivants. Avec leur fragilité, leur richesse, leur plasticité.

Transmettre l'ADN est crucial, notamment pour de jeunes générations. Il ne s'agit pas seulement de transmettre en affichant des valeurs sur le Corporate ou en imaginant parler de ces valeurs à toute occasion ou tout événement. Un ADN est un peu un bouillon de culture, on capte les choses en étant présent, en travaillant. Cela se fait de manière plus inconsciente que consciente. Parfois des responsables s'interrogent sur les jeunes générations, et font des pronostics très sévères, au motif que ces jeunes ne s'intéressent pas vraiment à l'entreprise et à son histoire. Pourtant il est important de parler, expliciter, raconter. Le mode de transmission est des plus subtil et multicanal.

Le métier, le produit transmettent régulièrement, fortement l'ADN. Sans que l'on ne fasse rien de très conscient sauf de simplement réaliser son travail.

Le champ d'exploration ou de réalisation du business transmet l'ADN. Ses difficultés intrinsèques, les contraintes qui s'imposent font refaire inéluctablement le cheminement que d'autres ont fait avant nous.

Des événements transmettent l'ADN, comme des rencontres, des formations, des réunions d'intégration. Tout événement qui est devenu un rite, un moment de passage, structuré, porteur de sens.

Les traditions transmettent l'ADN. Des manières de dire, de faire, de penser que l'on exerce parfois sans y penser sont les modalités d'une tradition vivante.

Les lieux transmettent l'ADN, ateliers, bureaux, agences, siège. Il y a une mémoire des lieux qui dépassent les individus. Leurs dispositions, leurs décors, leurs fonctionnalités. Les installations, les machines. Ce n'est pas nous qui créons la Maison, c'est la Maison qui nous sculpte silencieusement.

Les clients transmettent l'ADN. Ils sont en attente, mais ils viennent parce qu'ils connaissent, (au moins pour une partie), les caractéristiques de l'entreprise, des produits. Ils anticipent l'inexpérience de certains et nous conduisent parfois à reproduire, peu ou prou, des comportements et des idées par leurs questions, leurs demandes.

Les concurrents, eh oui eux aussi, transmettent l'ADN. Nous nous définissons par rapport à « l'ennemi ». Nous avons choisi ou refusé telles solutions, telles pratiques, tels produits, tels marchés, telles techniques.