Quand des principes de gestion génèrent des perspectives d'avenir

La Belgique, sous

Dans le débat communautaire qui a fait couler beaucoup d'encre, le Belge Ludo Van der Heyden, professeur à l'Insead, propose un exercice étonnant : appliquer les principes de gestion, enseignés dans les meilleures universités internationales, à la situation communautaire belge. Les conclusions sont sans appel et ouvrent de nouvelles perspectives d'avenir.

Ludo Van der Heyden

Et si le débat communautaire belge était lu sous un angle managérial ? Pour mener à bien cet exercice original, il faut appliquer deux principes de management, utilisés pour assurer une bonne gestion des équipes et des projets. Le premier concerne la taille naturelle des équipes, qui se base sur un résultat peu connu des sciences de gestion. Celui-ci affirme que la taille 'naturelle' d'une équipe est décrite par la règle '5 + ou – 2' : elle se situe donc entre 7 et 3. Dans un groupe d'une telle taille, la formation d'une équipe se fera plus naturellement.

Prenons un exemple. Mettez huit personnes à table, il est rare que celles-ci partagent une même conversation ; mettez-vous à un bout, avec trois personnes à votre droite et trois autres à votre gauche, si vous vous comportez comme un bon 'chef de table', une seule conversation pourra émerger.

SHS'ET BELGA

l'angle managérial

Une équipe composée de trois personnes est structurellement la plus fragile : dès qu'un membre du groupe vient à manquer ou ne joue pas véritablement son rôle, l'entente du groupe sera fragilisée. Si le passage de trois à deux peut, à court terme, faciliter la communication, le temps testera l'alliance, risquera de l'affaiblir et, souvent, la brisera.

A deux, c'est soit la passion – qui se consomme et ne peut durer –, soit le face-à-face méfiant, finissant souvent en déchirement. A trois, l'équipe est plus diversifiée, plus riche et plus créative qu'à deux. Le troisième agit souvent en médiateur, gérant les différences et valorisant les complémentarités. Enfin, au-delà du chiffre 7, les choses ne sont plus naturelles ; l'équipe doit donc se construire, par instruction, coaching, structures ou règles.

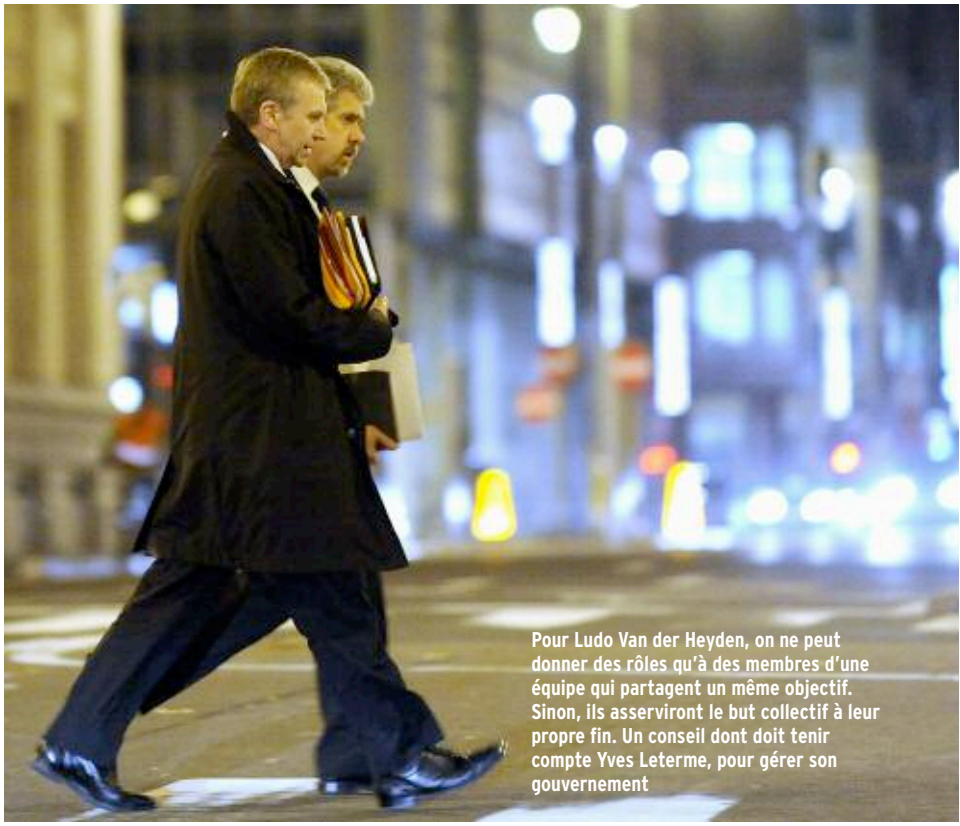
Le second principe, qui peut être appliqué à la Belgique, relève de la théorie appelée 'Buts-Rôles-Processus-Individus' (BRPI). Cette dernière décrit les facteurs qui génèrent ou bloquent la performance d'une équipe. En voici les éléments fondamentaux : un but partagé par tous, des rôles clairement définis, différenciés et complémentaires, de bons processus de communication, de décision, de réalisation et, finalement, d'évaluation. Enfin, des individus adhérant pleinement au projet, voire passionnés par la réussite de celui-ci.

Il s'agit déjà d'un beau programme, mais ce principe va plus loin encore, en précisant que l'ordre dans lequel on satisfait ces critères importe beaucoup. Le socle de toute équipe est un *but* en commun, et les choses s'organisent à partir de là. On ne peut, en effet, donner des *rôles* dans une équipe qu'à des individus qui parta- ▶

gent un même objectif. Sinon, ils asserviront le but collectif à leur propre fin, ce qui entame leur crédibilité et mène inexorablement à la décomposition de l'équipe. Les manières de discuter et de collaborer – décrites comme les *processus* – doivent être gérées par des individus qui ont la responsabilité du bon fonctionnement du groupe, et qui ont une compétence reconnue et une autorité dans le groupe. Finalement, pour réussir le projet, il faut que les individus qui 'incarnent le projet' et qui le réalisent adhèrent pleinement et passionnément aux buts, ce qui n'est possible que si les rôles sont bien remplis et si les processus sont bien exécutés.

QUELLE EST LA TAILLE IDÉALE DE LA BELGIQUE ?

La notion de taille naturelle pour une équipe a été amplement illustrée ces dernières années et décennies au niveau des Etats. Ainsi, Tchèques et Slovaques ont fini par se séparer, dès que le troisième membre de leur 'équipe' – la Russie, qui modérait leur relation – s'est éclipsé. De même, les relations entre francophones et anglophones canadiens, laissés à eux-mêmes, ne sont pas faciles. La présence d'une troisième partie – récemment, les USA et le danger d'une 'invasion américaine' ; jadis, le Commonwealth – a, de fait, préservé l'union.



Pour Ludo Van der Heyden, on ne peut donner des rôles qu'à des membres d'une équipe qui partagent un même objectif. Sinon, ils asserviront le but collectif à leur propre fin. Un conseil dont doit tenir compte Yves Leterme, pour gérer son gouvernement

L'émotionnel chasse le rationnel. l'autre devient alors l'ennemi, alors qu'il n'y avait initialement qu'une divergence de point de vue

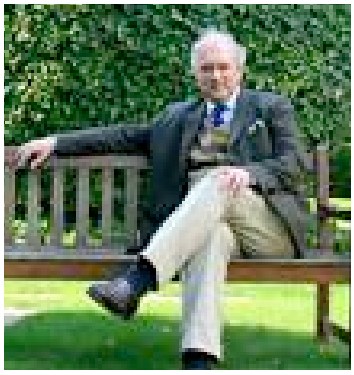
Dans ces cas, on constate qu'à deux, la différence est nécessairement personnalisée sur 'l'autre' : la variation de point de vue est très vite vécue comme une divergence de personne ou d'identité, qu'il deviendra très difficile à renouer. L'émotionnel chasse alors le rationnel, l'autre devenant l'ennemi, alors qu'il n'y avait initialement qu'une divergence de point de vue.

Appliqué à notre pays, le premier principe indique que le 'projet Belgique' ne peut pas réussir, s'il reste bâti sur deux communautés. En effet, la taille naturelle requiert au moins trois parties constituantes pour une équipe stable. Le communautarisme belge 'à deux' mène de fait à une impasse pour le 'projet Belgique', surtout – et c'est le point essentiel – si ce dernier n'est pas articulé, pris en compte, voire défendu. Le corollaire immédiat est que la politique de 'communautarisation à deux' mène inévitablement à la fracture, alors que d'autres politiques ne produiraient pas le résultat que nous connaissons aujourd'hui.

Le second principe met en lumière la nécessité de formuler un nouveau projet d'avenir pour la Belgique, engageant toutes les parties. Le pays peut survivre quelques années au manquement d'un projet articulé, mais pas pendant des dizaines d'années. Or, peu de voix s'élèvent pour défendre le projet belge, ou pour demander une mise à jour de sa formulation. On se demande dès lors si cette discussion peut avoir lieu. Pourtant, elle est vitale : c'est lorsque l'on décentralise que l'on doit discuter de ce qui doit être réalisé au centre, et de ce que le centre et les nouvelles structures doivent s'apporter mutuellement.

Dans l'absence d'une telle formulation, il est difficile, voire impossible de

Ludo Van der Heyden a quitté la Belgique il y a 35 ans. Il est parti aux Etats-Unis, comme doctorant puis comme professeur de gestion, à Harvard et à Yale. Il a rejoint la business school Insead en 1988, et est par ailleurs titulaire de la Chaire Solvay d'innovation technologique. Son pays ne le laisse pas indifférent, ce qui a motivé cet article.



Lille – ici, son marché de Noël – est historiquementune ville flamande.

gérer le 'projet Belgique'. Des personnes sont nommées pour remplir un rôle, mais en l'absence d'un but national clairement défini, les politiques vont maintenir le projet tel quel dans un monde qui change – et par conséquent le rendre inadéquat –, ou encore poursuivre leurs propres buts (régionaux, communautaires, personnels...), au détriment du projet national.

Faute de définition du but de l'état, il n'existe pas d'hommes d'état capables de formuler et de porter un projet national. On parle régulièrement de 'révision des institutions', c'est-à-dire de la révision des rôles et des processus nationaux ; encore faut-il se mettre d'accord sur le but commun poursuivi, avant de discuter de cette révision. Si le 'projet Belgique' doit vivre, il faudra sérieusement changer de mode de gestion – un projet qualifié alors de *'turn-around'*.

DES OPTIONS POUR LE NOUVEAU PROJET BELGE

Sur base de ces principes, comment formuler ce nouveau projet belge ? Car ce n'est qu'une fois résolue la grande question du devenir souhaité du pays, que la révision des institutions pourra se faire. S'il faut se séparer, il faut que ce soit suite à une discussion adulte et bien gérée. Toutes les options intéressantes – bien plus nombreuses qu'on ne pourrait le croire – doivent être envisagées. Si on envisage ce pays sous un angle purement managérial, il existe quatre perspectives d'avenir, qui doivent faire l'objet de toutes les attentions.

1 Une Flandre motrice, d'Amiens à Rotterdam

Venons-en d'abord à la Flandre, où la question linguistique devrait être clôturée. En effet, c'est une évidence que la langue et la culture flamande doivent vivre et bien vivre en Belgique. Ce désir a longtemps été au centre d'une juste cause flamande. Sa culture risquait de s'affaiblir en Belgique. Or, seules les cultures fortes peuvent être ouvertes aux autres. Il fallait donc, pour vaincre cette peur, renforcer les racines flamandes. La Flandre a aujourd'hui gagné cette bataille. Elle peut le dire, se le dire. Comme toute fin est aussi un nouveau commencement, il faut maintenant s'atteler à une autre question : *'What is next ?'*.

Le projet de donner de fortes racines au flamand et à la Flandre n'est nullement antinomique à un projet d'ouverture. Cependant, apparaît aujourd'hui un danger : à trop vouloir s'ancrer, la Flandre risque de s'enfermer et finalement de s'affaiblir, alors qu'elle ambitionnait de se renforcer. En s'opposant idéologiquement à la langue française, la Flandre est en train de s'ancrer dans sa portion la plus réduite : le nord de la Belgique. Une attitude, qui est en fait un mouvement contre-nature pour elle. Une grande partie de la Flandre historique se situe en effet en France. Lille est par exemple une ville flamande, tout comme Arras et Dunkerque. Face à ce constat, la Flandre a aujourd'hui la possibilité d'être la lumière, ainsi que le moteur économique et politique d'une région, qui comprend la Hollande, le Limbourg, la Wallonie et le nord de la France. Les Français sont en train de redécouvrir Bruxelles, largement pour des raisons fiscales propres à la France, mais également grâce au régime fiscal belge si favorable aux revenus du capital. Cette vision d'une Flandre motrice, au cœur d'une région qui s'étendrait d'Amiens à Rotterdam, impliquerait que les ressources économiques de la Flandre soient dirigées dans cette direction. Un tel projet aurait une implication immédiate pour les Flamands. La connaissance de la langue française serait nécessaire, pour ceux qui voudraient faire partir de cette ambition. Et il impliquerait aussi, pour tous les Belges, la nécessité d'être bilingue.

2 Une Belgique à trois régions

Pour s'assurer d'une stabilité, le principe de gestion relatif à la taille naturelle des équipes précise qu'il faut construire la Belgique, non pas à deux mais à trois, de manière à éviter une confrontation continue, qui ne peut amener, à terme, qu'au divorce. De ce point de vue, une première option consisterait à donner à Bruxelles un véritable statut de région, complétant le duo flamand et wallon. Pour assumer sa vocation, Bruxelles se doit d'être véritablement et complètement bilingue, sans être biaisée culturellement vers l'une ou l'autre de nos deux communautés. Une tâche qui ne sera pas aisée, car la situation actuelle est très différente. Mais la richesse et l'unicité de Bruxelles peut symboliser intelligemment ce que d'autres ont appelé le 'paradoxe belge'. Et puis, ce scénario renforce un fait incontesté : tout européen se sent bien à Bruxelles. Soulignons combien l'accueil belge est lié au fait que la Belgique est multiculturelle, qu'elle ne s'impose pas. Un atout à ne pas négliger.

Le deuxième scénario serait que Bruxelles soit le moteur, le promoteur de cette Europe, qui aujourd'hui lui permet encore d'exister, mais qui lui permet aussi de se projeter dans le monde, alors que le pays a disparu des statistiques internationales. Pour réussir ce pari, les Belges se doivent de partager ce même but : accepter que le multiculturalisme est ultimement source de richesse, même s'il peut être – et est souvent d'abord – source de division. Ce scénario mettrait Bruxelles au-dessus de la politique belge, sans doute en géographie restreinte, mais – nouveau paradoxe – à l'écart de la politique ou des politiques belges. Un terrain neutre, ou mieux, un lieu commun à tous...

►

3 Une Belgique à dix ou onze provinces

Une troisième option pour l'avenir de la Belgique s'inspire de la Suisse : faire de la Belgique un état fédéral à dix provinces, avec plus d'autonomie pour chaque province, y compris linguistique. Chaque province choisirait ses représentants et son régime linguistique, soit unilingue, soit bilingue. Cette solution se présente avec deux grandes variantes. Un scénario y verrait Bruxelles bénéficier du statut de province, leur nombre passant ainsi à onze.

Une autre variante serait, comme évoquée antérieurement, de permettre à Bruxelles de jouir d'un statut spécial, comme Washington D. C, aux Etats-Unis. La partie belge se jouerait alors à dix provinces qui, selon les questions adressées, formeraient des coalitions variables, pas toujours selon les lignes communautaires que nous connaissons à ce jour, et à chaque fois en fonction de leurs intérêts propres. La Belgique étant un pays de villes, les provinces deviendraient l'unité administrative de base, les autorités communautaires disparaissant et l'état belge reprenant ses droits. Car il est un constat unanime : entre province, communauté, et état national, un échelon semble redondant et voué à disparaître. Mais avant de décider lequel, il vaudrait mieux se mettre d'accord sur le futur scénario belge.

PUB

4 Les solutions autonomes

Un principe de base en négociation est de considérer le résultat d'un manque d'accord. Evoquer ce scénario est utile, car il permet de réaliser le coût d'un désaccord, ce qui souvent facilite l'accord.

Dans le cas qui nous occupe, l'autonomie de la Flandre serait jugé, pour certains, comme un repli sur soi néfaste, une réduction de l'ambition flamande et de son rôle en Europe. La Flandre y perdrait de sa richesse et de sa grandeur. Cette réalité serait aussi en rupture avec son histoire : le gain d'un *verankering* flamand mènerait, à terme, à un appauvrissement culturel et intellectuel de la Flandre. On ne peut nier son passé sans perte.

Pour la Wallonie, les choses sont en fait – et de manière surprenante – plus ouvertes. Elle pourrait rester indépendante, même si son avenir semble plus facilement se concevoir en alliance avec d'autres pays. Cette région pourrait ainsi se joindre à la France, la différence culturelle entre les Ardennes wallonnes et françaises étant quand même minime – en contraste avec la différence entre flamands et Néerlandais. L'union avec le Luxembourg ne serait pas illogique non plus, le vieux duché se voyant ainsi recréé. Il existe donc des alternatives attractives et distinctes à l'alliance avec la Flandre. Et de toute manière, l'intérêt est que la Wallonie puisse jouer – tout comme la Flandre – la carte de l'autonomie, une expérience qui sera suivie avec beaucoup d'intérêt par les autres pays et régions européens.

Notons, in fine, que si la Belgique se scinde, il y a des chances pour que le statut de Bruxelles, capitale de l'Europe, soit revu, à moins que la scission mène au don de Bruxelles à l'Europe. ■