

# « Ambivalence et Créativité »

## Interview du Général (CR) Gil Fiévet

**Préambule :** Mon Général, la première partie de votre livre <sup>1</sup> porte sur le thème « *Ambivalence et Philosophie* » qui fait appel aux grands penseurs. La seconde partie porte sur le thème « *Ambivalence et Action* ». Vous y relatez les défis à relever, certes illustrés d'exemples tirés de la stratégie militaire, mais qui peuvent aussi inspirer les organismes publics et privés, en particulier par les PME et les ETI (entreprises de taille intermédiaires) confrontés à une période de crise. La troisième partie porte sur le thème « *Ambivalence et Stratégie* ». C'est un chapitre que vous connaissez bien dans les hautes fonctions que vous avez assurées dans votre carrière militaire.

Mais durant cette interview, je m'adresse à l'auteur Gil Fiévet et je centrerai mes questions sur la quatrième partie du livre qui porte sur un thème d'actualité : « *Ambivalence et Créativité* » qui en est le point culminant.

### Les nouveaux rapports entre le Centre et sa Périphérie

**Gérard Balantzián :** Voici donc mon questionnement. L'entreprise a une responsabilité vis-à-vis de ses fournisseurs, de ses clients et de son écosystème. La Direction Générale a une responsabilité vis-à-vis de ses collaborateurs et des actionnaires. De ce fait, la ligne hiérarchique a une responsabilité par rapport à ses missions à une époque où le travail et l'emploi sont en pleine mutation compte tenu des impacts de la mondialisation et de l'économie connectée.

L'accès au sens émerge de plus en plus la Complexité qui jaillit en Périphérie, alors que le Nomadisme se propage. Or, le Centre veut maîtriser cette Complexité et même la contrôler. **Quels sont les nouveaux rapports qui se développent entre le Centre et sa 'Périphérie' (c'est-à-dire les Parties Prenantes et les Parties Concernées) et peuvent-ils se comprendre sur les finalités à atteindre ?**

**Gil Fiévet :** Le problème posé est un réel problème qui se pose pour toute entreprise. Centre et Périphérie, Parties concernées et Parties prenantes : on pourrait dire également : entreprise dans son double aspect : intérieur / extérieur , interne externe.

Les rapports entre les deux parties sont extrêmement difficiles car leurs finalités respectives semblent en parfaite opposition. Les investisseurs cherchent à tirer le profit maximum de

---

<sup>1</sup> *L'Ambivalence au service de l'action – Gil Fiévet – Prevor International, 2014, 171 pages*

l'argent investi dans l'entreprise. Le montant des intérêts payés aux investisseurs ne doit pas handicaper le développement de l'entreprise, il doit donc être aussi peu élevé que possible.

Ils sont condamnés à ne pas pouvoir se comprendre :

= les investisseurs auront toujours le sentiment que l'entreprise n'est jamais assez performante  
= les personnels auront toujours le sentiment qu'ils sont exploités, leur travail et leurs efforts servant à enrichir ceux qui, sans travailler eux-mêmes, se contentent en fait de faire travailler leurs capitaux.

Dans ces conditions il est clair qu'il leur est très difficile, aux uns comme aux autres de se comprendre sur les finalités à atteindre.

Pourtant ils forment évidemment un Tout : l'Entreprise ( Externe =Interne ) et l'efficacité de ce Tout est fonction de l'efficacité de chacune des composantes de ce Tout.

Si le travail produit par l'entreprise en interne est médiocre, si les charges extérieures sont trop lourdes et constituent un handicap insupportable, l'entreprise périlitera et les fournisseurs perdront un marché, les investisseurs leur argent et les personnels de l'entreprise leur travail.

Il est donc nécessaire de prendre la mesure de la complexité du problème posé ( qui se traduit concrètement par sa dimension ambivalente ): une unité ( l'entreprise dans sa totalité ) coiffant la dualité interne /externe de ses composants<sup>2</sup>.

La prise en compte de ce problème est évidemment du ressort du chef d'entreprise, responsable de son destin. A partir du moment où il est en est conscient, il doit faire preuve de réalisme en le prenant en compte pour relever le défi en trouvant une solution.

Il s'agit là d'une de ses tâches essentielles. **Il ne doit pas se poser la question de savoir si cela est possible, il doit tout faire pour que ce dialogue s'instaure pour le rendre possible puisqu'il est incontournable.**

Parce que c'est de l'harmonie de leurs relations que dépendra l'efficacité opérationnelle de l'entreprise, c'est une obligation de fait de conjuguer les efforts de tous dans les meilleures conditions.

Il doit trouver les voies et les moyens de réaliser au mieux cette harmonie.

Comment réaliser cela ? On ne peut donner que les finalités à poursuivre et non les moyens concrets pour y parvenir qui sont évidemment à trouver ( créer ) à chaque fois.

Les finalités semblent les suivantes :

= construire un **cadre d'action commun** qui s'imposera aux 2 composantes interne/externe par

- une vision prospective très clairement exprimée
- une stratégie bien cernée et connue de tous

---

<sup>2</sup> p 14 l'ambivalence une notion-clé

- un grand dessein mobilisateur
- = Multiplier les **échanges** entre les deux parties afin qu'elles se connaissent , qu'elles se comprennent réciproquement , au mieux qu'elles s'apprécient.
- = Créer un climat de **confiance** facilitant la conquête de ces deux premiers objectifs grâce à une attitude parfaitement éthique ( honnêteté intellectuelle , respect de la vérité et du droit).
- = **Associer** les deux parties autant que faire se peut aux prises de décision importantes (au minimum en les consultant ).

Concrètement, la décision centrale sera évidemment la répartition de l'emploi du profit dégagé par l'entreprise , grâce à ses marges.

Ce profit peut être utilisé :

- pour baisser le prix de vente des produits fabriqués et développer la publicité pour accéder à une meilleure compétitivité sur le marché
- pour moderniser et améliorer le fonctionnement interne de l'entreprise
- pour investir afin de fabriquer de nouveaux produits
- pour améliorer les rémunérations du personnel (salaires, primes)
- pour fidéliser les fournisseurs
- pour payer les investisseurs.

Il appartient au chef d'entreprise de moduler les montants à affecter à ces différentes rubriques , dans le cadre affiché de la stratégie poursuivie , en liaison avec les différentes parties prenantes, pour obtenir l'efficacité la meilleure.

### **Les tensions et les conflits Entre le Centre et la Périphérie**

**GB** : Les tensions et les conflits pouvant surgir entre le Centre et la Périphérie nécessitent, si je vous comprends bien, un *mutuel ajustement* en tenant compte de tout ce que vous venez de recommander. Mais force est de constater qu'ils se soldent parfois (voire souvent) par un *mutuel épuisement* de l'énergie créatrice. Dans ce cas on détruit de la valeur au lieu d'en co-créer. Cela peut se solder non seulement par des pertes substantielles de chiffre d'affaires mais aussi par une perte de confiance des usagers et des clients vis-à-vis de l'entreprise.

Lors de ces antagonismes, la stratégie générale et la stratégie opérationnelle sont certes nécessaires sur le papier mais l'expérience démontre que le fort ne gagne pas forcément et il arrive même que le faible impose ses idées au fort (en apparence). Dans ce cas, le faible impose les nouvelles règles du jeu au fort qui accepte de négocier. La question qui se pose est donc la suivante : **à quel niveau faut-il gérer ces « frottements » entre Centre / Périphérie, pour sortir ensemble avec des solutions satisfaisantes par le haut : a) faut-il globaliser le problème et prendre de la hauteur et du recul (niveau macro), b) faut-il traiter cas par cas chaque fragment et sous-système, et se rapprocher du niveau micro ; c) les deux à la fois ; autres pistes ?**

**GF** : Incontestablement les deux (micro et macro) à la fois.

= **Micro** : la compétition, en économie de marché, se situe aux niveau de l'entreprise . C'est à elle qu'il revient de gagner des parts de marché. C'est une des tâches essentielles du chef d'entreprise que de prendre en compte ce problème comme cela à été montré précédemment .

= **Macro** : mais il est clair que le chef d'entreprise ne pourra le faire que si le cadre général dans lequel il agit lui permet de le faire. Il appartient donc au pouvoir politique de prendre en compte le problème à son échelon .

Le rôle de l'Etat est essentiel.

Il consiste, non pas à prendre directement en charge le développement économique mais à créer les meilleures conditions possibles pour faciliter son développement. Le rôle majeur qu'il a à jouer est plutôt celui d'un arbitre impartial affronté aux exigences contradictoires du social et de l'économique que celui d'un l'acteur dans un domaine qui n'est pas le sien .

Comment peut-il et doit-il jouer ce rôle?

A mon sens , il doit viser deux finalités ( l'une négative , l'autre positive ) :

= **la finalité négative** consiste à identifier , dénoncer et détruire les tabous idéologiques (qui résultent de l'incapacité ou du refus de prendre en compte la complexité<sup>3</sup>). Ils sont innombrables et redoutables.

Ce sont les entreprises qui créent des emplois, pas l'Etat ( lutter contre le chômage en créant des emplois non productifs dans des structures administratives est aberrant ) = la loi de précaution tue toute volonté de prendre des risques et ruine ainsi toute volonté d'entreprendre = le droit de grève est reconnu comme légitime, mais force est de constater que toute grève qui porte atteinte à l'efficacité économique doit être considérée comme critiquable (port de Marseille<sup>4</sup>, grèves préventives) = les syndicats ont vocation à coopérer et de négocier plutôt que de s'opposer etc.....

= **la finalité positive** vise à promouvoir la liberté sous toutes ses formes grâce à cette libération des tabous idéologiques (liberté d'entreprendre , d'investir , liberté de la mobilité de la main-d'œuvre , simplification du code du travail, promotion de l'esprit d'initiative et du gout du risque, aide à la créativité , etc.).

Cette double action présente , en regard de nos habitudes passées , un caractère inédit et novateur . Elle doit donc être présentée comme une nécessaire **révolution culturelle** et bien sûr être parfaitement explicitée .

Il ne s'agit plus de faire gagner l'une des idéologies ( sociale ou économique ) au détriment de l'autre mais de les mettre en œuvre conjointement pour qu'elles conjuguent leurs effets afin de réaliser leurs objectifs respectifs .

Car c'est l'adhésion du corps social au développement économique qui conditionne sa pleine réalisation, et c'est la réussite du développement économique qui permettra toutes les avancées sociales.

---

<sup>3</sup> p 23 Principe de simplicité

<sup>4</sup> « Les mouvements de grève sur les terminaux pétroliers de Fos-sur-mer (Bouches-du-Rhône) ainsi que sur les bassins Est de Marseille ont un impact économique lourd, selon les acteurs du secteur qui tirent la sonnette d'alarme pour l'avenir » Source : [http://www.lepoint.fr/societe/port-de-marseille-l-impact-economique-des-greves-hypothese-l-avenir-09-10-2010-1247028\\_23.php](http://www.lepoint.fr/societe/port-de-marseille-l-impact-economique-des-greves-hypothese-l-avenir-09-10-2010-1247028_23.php)

Tel est l'objectif (évidemment paradoxal) qui s'impose mais il ne pourra être atteint que par une volonté de bien le comprendre et d'oser sortir des sentiers battus par une volonté de créer des voies nouvelles<sup>5</sup>.

On ne peut gagner la bataille économique en violant les lois de l'économie.  
On ne peut assumer le progrès social sans disposer des ressources nécessaires.

### Trancher un enjeu

**GB** : Entre les finalités négatives et positives s'imisce parfois l'Imaginaire qui prend le pouvoir et leur joue des tours. L'harmonie collective n'est donc pas facile à atteindre pour trancher un enjeu car, de plus, à l'ère d'internet les Savoirs sont accessibles à tous et le Pouvoir désacralisé. Par ailleurs, le Déterminisme et le Volontariste ont montré leurs limites. Enfin, la Vision binaire de l'entreprise ne répond plus aux nouveaux défis et chacun donne Sens à son projet.

Un sujet me préoccupe : le rapport au temps. Dans un monde qui change sans cesse où l'accélération et l'immédiateté sont devenus un postulat, l'adaptabilité rapide face aux nouveaux enjeux de la mondialisation est une nécessité. Il faut donc à la fois savoir plonger dans la profondeur du temps pour mieux le traverser et donner accès au Sens au plus grand nombre en mettant les choses en Perspective. Ce n'est pas un exercice facile.

Si ces enjeux sont incarnés par les dirigeants, le socle de l'efficacité opérationnelle s'appuie sur le triptyque « *contrat + coopération + confiance* » entre les Parties prenantes et les Parties concernées. Or si le « contrat » peut se matérialiser en peu de temps, la coopération et la confiance ont besoin de temps pour prendre forme.

**Dans ce nouveau rapport à l'information, à l'autorité et au temps, l'ambivalence est-elle un atout ou un frein pour trancher un enjeu, et que faut-il faire pour en tirer le meilleur et éviter le pire ?**

**GF** : **L'imaginaire** peut effectivement nous jouer des tours en créant des utopies dévastatrices ou des mondes artificiels et superficiels. Il est bien sûr appelé à jouer un rôle essentiel dans le domaine de l'action en particulier pour nous aider à acquérir une vision réellement prospective et pour nous amener à sortir du cadre établi pour accéder à la nécessaire créativité<sup>6</sup>.

**Le pouvoir** est désacralisé dans la mesure où il ne parvient pas à apporter des solutions viables aux problèmes complexes qui se posent à lui.

**La vision binaire** témoigne du fait que notre monde est « dual » nous avons tendance à ne prendre en compte qu'un des deux termes de cette dualité. L'ambivalence nous fait comprendre que le monde est complexe parce que les deux termes sont à la fois contradictoires et complémentaires et qu'il faut les penser dans leur unité. Conjuguer des contraires est une opération paradoxale qui nous oblige à changer de regard pour créer du sens, sortir du cadre établi pour inventer une solution ad hoc

---

<sup>5</sup> p 39 Les défis à relever

<sup>6</sup> p 141 Sortir du cadre établi

L'ambivalence peut nous faire comprendre :

= **dans son rapport à l'information** qu'elle n'est pas fin en soi mais n'est qu'une étape (indispensable) pour chercher comprendre le Sens « *connaître n'est pas comprendre* (Hannah Arendt) <sup>7</sup>.

= **dans son rapport à l'autorité** que la véritable discipline n'est pas formelle mais « intellectuelle » au sens paradoxal, maréchal Foch <sup>8</sup>.

= **dans son rapport au temps** ce qu'est réellement l'évolution <sup>9</sup> et comment maîtriser :

- le passé (les principes de l'action, Napoléon) <sup>10</sup>,
- le présent (la brèche dans le temps, Hannah Arendt) <sup>11</sup>,
- l'avenir (la vision prospective, Gaston Berger) <sup>12</sup>.

Il est vrai que cette mise en œuvre de l'ambivalence n'est pas un exercice facile et immédiat <sup>13</sup>, mais il faut prendre conscience qu'en fait nous n'avons pas le choix si nous voulons sortir des solutions superficielles ou idéologiques <sup>14</sup>.

Pour répondre précisément à votre question, l'ambivalence sera un frein dans la mesure ou elle sera mise en œuvre superficiellement comme un nouveau procédé miracle ; elle sera un atout dans la mesure ou elle sera prise de conscience de la nécessité de « **changer de regard** » <sup>15</sup>, de s'ouvrir au **sens**, d'accepter de mettre en œuvre une **logique complexe** combinant logique classique et logique paradoxale, bref, d'avoir la volonté de faire l'effort d'apprendre à « **penser autrement** » <sup>16</sup>.

Dans cette perspective l'esprit d'entreprise qui génère la volonté d'entreprendre doit prendre sa source initialement dans une volonté d'affronter la complexité.

**Mon livre a pour objet de montrer que l'ambivalence peut constituer une clé pour entrer dans cette complexité et une voie de recherche pour améliorer l'efficacité de l'action.**

Interview menée par Gérard Balantzian le 5 novembre 2014

---

<sup>7</sup> p 136 Exergue 41 Les trois niveaux de sens

<sup>8</sup> p 114 La *discipline intellectuelle* de Foch pour conjuguer paradoxalement obéissance et liberté, subordination et autonomie

<sup>9</sup> p 73 L'évolution : conjugaison du permanent et du changement

<sup>10</sup> Napoléon (p 102) Foch (p 108) Hannah Arendt (p 105) définissent, chacun à sa manière la nature complexe des principes et nous font comprendre qu'ils ne sont ni concepts abstraits, ni procédés mais qu'ils constituent une sorte de cadre de créativité

<sup>11</sup> p 95 Exergue 23 La brèche dans le temps un présent vivant rassemblant dans une seule démarche passé et avenir

<sup>12</sup> p 100 Exergue 25 La vision prospective : un changement radical de perspective

<sup>13</sup> p 38 Le constat de la complexité : un extraordinaire défi à relever

<sup>14</sup> p 77 Les défis stimulants

<sup>15</sup> p 101 Exergue 26 Changer le regard

<sup>16</sup> Il faut « *apprendre à penser* », leçon ultime du maréchal Foch aux stagiaires de l'école de guerre, il y a plus d'un siècle ....

## Du même auteur

= ***De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise*** 1992 InterEditions - Prix de l'Institut Européen des Affaires (management) 1992

= ***De la stratégie*** 1993 InterEditions - Prix de XXI<sup>e</sup> siècle 1993 de Sup'Entreprise 1993

= ***A l'écoute de Clausewitz*** ADDIM 1998 - Prix spécial du jury du SGDN ( secrétariat général de la défense nationale ) 1998