

# “A la recherche du sens perdu”

Conférence de Marcel Linsmeau  
Journées de l’Impossible - 30 juin 2025

Dans le cadre de cette conférence, Marcel Linsmeau a partagé un **modèle permettant d’assurer une organisation optimale** dans l’entreprise. Vous retrouverez ci-dessous un résumé non-exhaustif de ses propos.  
Selon lui, 3 formes géométriques sont requises pour avoir une organisation qui fonctionne :

## 1. Le Carré

Le carré (rectangle bleu) représente le **cadre** nécessaire à toute organisation. Aucune organisation ne peut fonctionner sans cadre, même en autogestion. Ce carré/cadre doit être accroché à un clou, qui représente le sens, la raison d’être de l’organisation (répond à la question : « qu’est-ce qui manquerait au monde si notre organisation n’existait pas ? »). L’environnement où ce clou est planté a également de l’importance (mur de plâtre vs bois). Le clou a intérêt à être de la même couleur que le cercle au centre (les sujets mis sur la table doivent être en lien avec la raison d’être).

## 2. Le Cercle

Le cercle symbolise le **travail d’équipe**. Il est compliqué de « faire équipe » sans tourner en rond, et il est parfois nécessaire de prendre un peu de temps pour tourner en rond autour d’un sujet pour aller droit au but.

## 3. Le Triangle

Le triangle représente les **tensions individuelles et les différences**. Les triangles peuvent également être interprétés comme des épines (on est tous l’épine de quelqu’un dans une équipe) et peuvent parfois nous empêcher de fonctionner. Nous sommes tous guidés par 3 besoins fondamentaux : le besoin de *comprendre*, le besoin d’être *connecté* et le besoin d’*action*. Ils correspondent à des émotions dominantes.

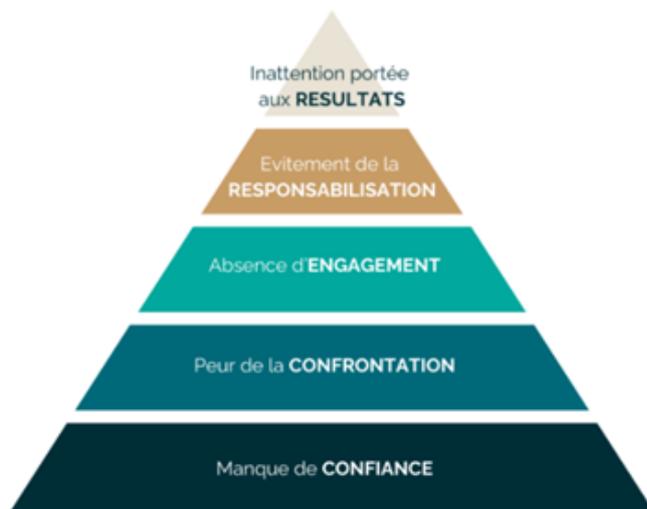


## La spirale



Sur le visuel ci-dessus, on peut également observer une **spirale**. Celle-ci représente les processus d’évolution. Elle peut être ascendante (processus positif : acceptation des différences, prise de décision) ou descendante (spirale du mal-être : tristesse ou colère permanente). Dans une organisation, la diversité des manières d’être est aussi importante que la diversité des diplômes, et au sein de celles-ci, ce n’est pas le changement qui doit être accompagné, c’est l’acceptation.

Les équipes dans lesquelles on ne se fait plus confiance évitent de parler des sujets qui fâchent, ce qui provoque du désengagement, de l’évitement des responsabilités et un passage à côté des résultats (**Modèle de la Pyramide de Lencioni**).



© Human First Coaching

! Pour que le modèle fonctionne, un socle est nécessaire à tout cela : le **besoin d’attention** en tant que travailleur, mais aussi les **besoins de stabilité** (avoir des repères solides) et **d’espoir** (savoir que cela ira mieux demain).

## La règle des 3P

Face à une situation donnée, nous avons 3 choix (+1) :

- 1. Patienter** : si ce n’est pas de son ressort.
- 2. Partir** : mettre son énergie ailleurs.
- 3. Proposer** : dans sa sphère de compétences.
- 4. Se Plaindre** : la plainte révèle quelque chose de la situation.



Après avoir étudié les **motivations intrinsèques** (ce qui nous pousse à nous lever tous les matins), Jacques FOREST, chercheur de l'Université de Montréal, a établi un classement des 4 plus grandes motivations citées par les travailleurs :

1. **Le SENS** : comprendre ce que l'on fait et pourquoi ;
2. **Le PLAISIR** : ressentir de la satisfaction dans son travail ;
3. **L'ESTIME DE SOI** : être content de soi quand on se lève le matin ;
4. **Les RECONNAISSANCES** (matérielles et immatérielles).

Il est recommandé de vérifier de temps en temps si ces motivations sont toujours au rendez-vous dans nos vies. Les formes définies ci-dessus sont également nécessaires à l'intérieur de nous. Nos organisations ont un fonctionnement similaire au nôtre.

Plusieurs **types de tensions** peuvent émerger au sein des organisations :

- Les tensions **légères** ;
- Les tensions **opérationnelles** (« irritants du quotidien ») ;
- Les tensions de **gouvernance** (la bonne gouvernance passe par des procédés au sujet desquels il faut se mettre d'accord) ;
- Les tensions d'**environnement** (facteurs externes) ;
- Les tensions **existentielles** (tensions n'appartenant pas au collectif mais à la personne, dont la raison d'être personnelle ne correspond plus à la raison d'être collective).



Marcel Linsmeau mentionne également l'**ennéagramme** (ndlr : un système d'étude de la personnalité, qui définit les personnalités selon 9 types différents en fonction des habitudes affectives, des modes de pensée et du rapport aux autres), afin de montrer que nous sommes tous différents et que **nous nous sommes tous développés en fonction de ce qui marche dans notre environnement**. Nous possédons les 9 types au départ et nous sommes adaptés. Les interactions nous ont fait abandonner des parts de nous, et l'objectif va être de se les réapproprier.



Après l'approche géométrique, sont partagées **5 règles de grammaire collective** :

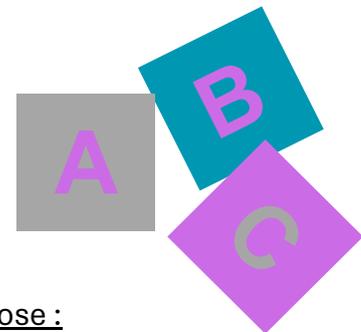
1. **Apprendre l'écoute fine** : adopter une attitude d'écoute authentique.
2. **Traiter les tensions** : ne pas les éviter.
3. **Gérer la circulation de la parole** : fixer des règles claires, s'assurer de la compréhension de chacun.
4. **Fixer des accords de communication basés sur les accords tolérables** : (avoir une parole impeccable ; ne rien prendre de manière personnelle ; ne pas faire de suppositions ; toujours faire de son mieux ; être sceptique mais apprendre à écouter). L'ensemble de l'équipe ne doit pas nécessairement adhérer à ces accords pour les mettre en œuvre.
5. **Créer des propositions** : résumer la situation en un A4 et l'accompagner d'une proposition.
6. **Passer par différentes phases de développement** : l'enthousiasme du début, le chaos pour fixer les règles, ensuite les règles deviennent normes et on atteint la performance.

Ensuite, **la conjugaison du collectif** :

- **Collectif absent** : je médis, tu réagis, il suppose, nous tergiversons, vous critiquez, ils s'épuisent.
- **Collectif présent** : je dis/écoute, tu écoutes/dis, il crée et propose, nous objectons/enrichissons, vous objectez/enrichissez, ils décident et se réjouissent.

**26 mots de vocabulaire** pour faire équipe :

Accroc ; Blocage ; Contradiction ; Discorde ; Entrave ; Friction ; Gêne ; Hic ; Incident ; Jeu dans l'engrenage ; Kilo en trop ; Lourdeur ; Malentendu ; Nuage ; Opposition ; Passion ; Querelle ; Rupture ; Schisme ; Tiraillement ; Urgence ; Vicissitude ; Wagon détaché ; Xénophobie ; Yoyo ; Zizanie.



En résumé, une organisation optimale suppose :

**3 FORMES**

**26 MOTS**

**6 REGLES DE GRAMMAIRE**

**1 SEULE FORME DE CONJUGAISON**

