

« Tant que mes jambes me permettent de fuir, tant que mes bras me permettent de combattre, tant que l'expérience que j'ai du monde me permet de savoir ce que je peux désirer, nulle crainte : je puis agir. Mais lorsque mes mains et mes jambes se trouvent emprisonnées dans les fers implacables des préjugés, alors je frissonne, je gémiss et je pleure. »

HENRI LABORIT, ÉLOGE DE LA FUITE

Préambule

Ce livre est à la fois un témoignage, l'expression d'une conviction et un guide pratique à l'usage des managers.

Son origine : le parcours d'une consultante en conduite du changement, qui au cours de plus de dix ans de conseil, a pu à la demande de dirigeants d'entreprises publiques ou privées, ouvrir les portes de bureaux, rencontrer des personnes et écouter dans la confidentialité le secret des âmes et des cœurs.

À la clé : détecter les non-dits bloquants, dénouer des conflits larvés, recueillir et collecter les fruits de l'intelligence individuelle de chacun pour rassembler, au-delà de la pensée prête à consommer, les pièces du puzzle pour éclairer la décision du dirigeant.

C'est une forme de maïeutique dont le véritable objectif est de faire sentir au manager son espace de liberté pour décider, convaincre, dérouler une stratégie qui fait sens, qui donne « envie » à son équipe qui y reconnaît, recomposés, dynamisés, ses propres apports.

Notre conviction est qu'il faut savoir à certains moments « lever le voile » pour dynamiser.

À certains moments et d'une certaine façon...

À quels moments ?

- Quand il y a une difficulté croissante pour le collaborateur à saisir le fil d'Ariane entre directives et projets.

- Quand la défiance s'installe et qu'il y a des doublons dans le qui fait quoi ?
- Quand les situations paraissent fermées, que les résistances s'installent sous une forme de neutralité apparente.
- Quand il y a des situations de management d'équipes dispersées.
- Quand il y a accélération apparente du rythme du changement.
- Quand il y a difficulté à décider.
- Quand il y a démotivation, perte de sens...

De quelle façon ? De façon rapide, ritualisée, délimitée dans le temps et immédiatement constructive ou « consommable ». Il s'agit non pas :

- de s'enliser dans les questionnements et les tables rondes ;
- de dresser un état des lieux statique de l'ensemble des problèmes ;
- de transformer le travail en « séance de psychanalyse permanente » ;
- de donner une tribune d'honneur aux opposants ;
- de renforcer les clivages, de souligner les oppositions de principe, de montrer du doigt les différents clans ou « partis »...

Il s'agit de proposer au dirigeant une lecture des contributions et des perceptions de chacun, recomposée autour de « têtes de chapitres » inédites, de « terrains encore vierges » des prises de position habituelles.

Ces têtes de chapitres créent un double impact, la surprise et l'« effet miroir » :

- la surprise d'une lecture inédite qui propose des pistes de solutions pragmatiques ;
- l'« effet miroir » puisque chacun s'y reconnaît et... adhère.

Elles étayent la décision du dirigeant, valident ses intuitions, l'accompagnent dans la formulation de la stratégie et donc dans l'impulsion de l'action.

Cette formulation est concomitante à la décision. Communiquer, c'est agir.

Le mot « sens » est retenu pour quatre de ses significations possibles :

- la direction que l'on prend ;

- la signification des messages, leurs interprétations possibles par les uns et les autres ;
- le traitement sémantique des *verbatim* ou paroles de façon à inventer de nouveaux concepts rassembleurs ;
- les sens, les sensations, les perceptions, les expériences, les émotions, les peurs, les envies, les motivations sans lesquels rien ne se fait.

Pourquoi tirer parti de l'expression de certains non-dits pour clarifier la stratégie ?

Une enquête américaine à l'origine du mouvement *storytelling*, démontre que le silence organisationnel, occasionnant une forme « d'aveuglement collectif » est responsable de 80 % des échecs ou de non-atteinte des objectifs des grands projets.

Les problèmes, les vrais et surtout les moyens de les résoudre, sont cachés dans les non-dits...

Les non-dits, c'est aussi les malentendus, les blocages inutiles, les ressentis et contributions que l'on garde pour soi et qui à la longue se traduisent par du stress, de la passivité voire de l'agressivité au travail.

L'objet de ce livre est de donner aux managers les clés pour libérer une parole constructive dans leur entité, leur entreprise.

De dérouler une démarche visant à développer leur talent de « raconteur d'histoire » pour transformer la « polyphonie » de ce qui se pense en finalités partagées et donner l'envie de changer.

Avec pour incontournable point de départ : le fait de sentir son espace de liberté pour décider, y compris dans des environnements complexes et apparemment fermés.

Et pour point d'arrivée : la coopération et le sens retrouvé... *a minima* le temps nécessaire à la production d'une action collective efficace.

Introduction

Nous souhaitons dans cet ouvrage vous prendre la main, en quelque sorte, en suivant une démarche pédagogique.

Dans une première partie, **Ambiances d'entreprises**, nous proposons de « plonger dans le bocal à poissons » pour sentir avec nous quelques ambiances d'entreprises, ambiances que par ailleurs vous connaissez bien. Il s'agit de la présentation de quelques problématiques qui nous ont été exposées. Nous en tirerons quelques généralités sur les enjeux des organisations.

Un chapitre décrira les limites des démarches classiques, « dures et molles », activistes ou psychosociologiques.

Dans une deuxième partie, **Une troisième voie pour agir et (re)motiver**, nous expliquerons ce qu'est la démarche « Manager par le sens », ses différentes composantes, ce qu'elle est, ce qu'elle n'est pas, en quoi elle propose une troisième voie...

Dans une troisième partie, **Exposé de la méthode**, nous déroulerons les différentes phases de la démarche, pour que vous puissiez l'appliquer vous-même.

- Étape 1 : Faire s'exprimer certains non-dits.
- Étape 2 : Repérer par recoupement sémantique des concepts rassembleurs et des leviers d'actions.
- Étape 3 : Créer une tension pour impulser l'action.
- Étape 4 : Jouer de l'« effet miroir » pour faire adhérer.

Des grilles et des exemples vous seront présentés pour que vous puissiez appliquer la méthode vous-même.

Au fil de ces parties de l'ouvrage, nous ferons des « focus » théoriques pour mieux appréhender les tenants et aboutissants de la méthode, et prendre le plaisir au passage de se cultiver, de butiner de-ci, de-là dans des disciplines parfois à la marge du management « classique » mais au plein cœur des réalités humaines où tout se joue.

Dans une quatrième partie, **Illustrations**, nous tenterons de faire une démonstration par la preuve en expliquant comment l'approche a permis de résoudre certains problèmes qui nous ont été présentés et comment elle a permis de relancer une dynamique de coopération : deux études de cas vous seront présentées *in extenso*.

1^{re} partie

Ambiances d'entreprises

Chapitre 1

Changement de décor

Regardons une entreprise. Que voyons-nous ?

D'abord, un bâtiment de bureaux moderne, haussmannien, ou en triste tôle des zones industrielles.

Puis, un accueil, avec parfois un écran montrant en boucle le film des produits ou des services de l'entreprise, une à deux hôtesse, des fauteuils plus ou moins luxueux, des tables, des étagères où sont entreposés des journaux économiques ou spécialisés...

On est dirigé ensuite vers des ascenseurs, qui desservent des couloirs rectilignes ou en dédale aux circonvolutions complexes.

Les affichages, tout comme le décor suggèrent la culture d'entreprise : œuvres contemporaines, photos de produits, de collaborateurs, ou seulement vitrines, devant les lieux de passage, réservés aux informations des organisations syndicales et des comités d'établissement.

Les couloirs desservent des salles de réunion aux portes souvent fermées, des bureaux, comportant une signalétique : le nom ou le numéro de la salle,

le nom des occupants, les fonctions, les directions... Des gens entrent et sortent.

Pour le simple « passant », l'activité humaine derrière les bureaux est mystérieuse : on n'y voit pas comme dans les spectaculaires chaînes de fabrication, les produits se monter, ni dans les *open spaces* de service, les opérateurs opérer. Les chaînes de production dans les bureaux sont immatérielles, intellectuelles... invisibles.

Maintenant, mettons-nous dans la peau d'un collaborateur, d'un cadre, et même d'un dirigeant d'entreprise : les visages et les caractères des personnes se mettent derrière les noms, les intitulés de poste et de département recouvrent des réalités concrètes ; la stratégie, le marché sont *grosso modo* appréhendés, selon la place occupée dans l'entreprise.

Le mystère s'est-il dissipé pour autant ? Oui, bien sûr par endroits et non, bien sûr à d'autres.

À l'image d'un ciel nuageux, il se déplace et se densifie par endroits :

- le « non connu » fait place au « mal connu » à force d'être « trop connu » ;
- les représentations sont partielles ;
- l'expression des partis pris masque les intérêts des acteurs ;
- la stratégie est souvent mal connue des collaborateurs, le travail réel des uns et des autres mal connu des dirigeants ;
- le qui fait quoi, entre structure hiérarchique, matricielle et projets devient difficilement lisible ;
- les réunions, espaces naturels de confrontation des points de vue, remplissent les agendas mais créent des frustrations ;
- dans les projets, la tendance est de « créer un écran de fumée » pour ne pas trop s'exposer au contrôle et au stress.

Normal, légitime. Comme dans un mariage heureux, ne faut-il pas entretenir un certain mystère pour alimenter l'amour. Jusqu'à un certain point. Sans prôner le culte dangereux de « l'entreprise de verre », nous pensons qu'il est nécessaire à certains moments de rapprocher les perceptions, de « remettre les pendules à la même l'heure » pour refaire démarrer des organisations en panne d'efficacité ou de motivation.