

« 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 gémis 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.

(RE)DONNER DU SENS À SON MANAGEMENT

- 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.

Chapitre 2

Exposé de contextes ou présentation des faits initiaux

Cas 1 : Un président irremplaçable

Le président d'un groupe de construction en pleine croissance nous accueille dans son bureau. Tous les indicateurs économiques sont au vert, pourtant il est inquiet.

Retiré dans son bureau parisien, pour mieux superviser la stratégie financière, il a pris quelques distances avec l'opérationnel. Il « sent » moins bien ses collaborateurs. Quelques signaux l'alertent :

- les nouvelles « greffes » prennent mal : il y a une difficulté à intégrer et retenir les nouveaux candidats, les entreprises rachetées adhèrent difficilement à la culture d'entreprise ;
- les rivalités entre ses deux principaux dirigeants « coupent » l'entreprise en deux ;
- les cadres-actionnaires veulent un peu trop, à son goût, participer à la stratégie d'entreprise. Il y voit un mélange des genres.

Il veut en savoir plus : une consultation est organisée dans l'entreprise. Un bureau est dédié aux entretiens : à tour de rôle, vingt à trente collaborateurs viennent s'exprimer...

Alors que l'habituelle phrase d'introduction sur les motivations de la consultation et sur ses clauses de confidentialité libère vite la parole, les personnes sont réticentes, suspicieuses : leurs questions, toujours identiques, précèdent les entretiens :

- une consultation pour quoi faire ?
- de qui vient la décision ?
- qui est la société prestataire ?
- qui a constitué l'échantillon ? est-il vraiment représentatif ?
- que veut donc savoir le président qu'il ne sache déjà ?

Au cours de l'entretien, il y avait une retenue, une atmosphère de secret à garder... Quand ils s'emballaient, les propos étaient passionnés, parfois dénonciateurs...

Cas 2 : Une marche trop haute ?

Une équipe informatique est chargée d'un grand programme reposant sur la politique de la « table rase ». Tout change : les technologies, les périmètres, les outils de pilotage, le système de management. Le programme est piloté à la fois par les informaticiens (maîtrise d'œuvre) et les représentants des grands métiers (maîtrise d'ouvrage déléguée).

À la tête du programme un manager visionnaire, installé au siège parisien de la société, choisit de constituer l'équipe de jeunes urbanistes, encore non agueris au pilotage de projets complexes. L'équipe est localisée en province avec les informaticiens.

La motivation était forte, l'effet tremplin sur la carrière évident...

Chacun restant jalousement sur son périmètre, garde ses difficultés pour soi... Seulement, à l'heure de l'épreuve des faits (livraison du lot 1), les difficultés apparaissent : un dérapage des coûts et des délais, un processus de décision en panne...

Paradoxalement, alors que la montée en charge requiert le maximum de mobilisation, la motivation s'est étiolée. La peur d'échouer lui a succédé.

Cas 3 : Le règne des dinosaures

Un important système d'information de type gestion intégrée est mis en place dans un grand ministère de l'État. Les utilisateurs se plaignent des imperfections du système. C'est classique. Justement, nous sommes chargés de mesurer la satisfaction des utilisateurs et d'identifier les pistes de progrès.

Or, les écarts de perception sont énormes : le SI fonctionne ou ne fonctionne-t-il pas ? Ses défauts relèvent-ils de problèmes de fond ou d'ajustements ? Selon les positions qu'on défend, chacun apporte un diagnostic subjectif qu'aucun système de mesure ne vient pondérer.

Dans un « nuage de fumée » savamment orchestré de mots techniques, le contrôle des chefs devient inopérant.

Cas 4 : Ceux qui stressent et ceux qui souffrent

Un nouveau manager prend la direction d'un grand pôle de développement au sein d'une direction informatique. Il demande un travail d'audit pour accompagner sa prise de poste. Il est notamment chargé de démêler qui va faire quoi dans une nouvelle organisation en grands programmes mêlant chefs de projets et informaticiens chargés de la maintenance.

Au fil des entretiens, une surprise s'installe. Tous se disent débordés. Mais la perception et la réalité ne semblent pas les mêmes pour les uns ou les autres. Travail nocturne, ulcère, Prozac... pour les uns, abandon des bureaux à heure fixe pour les autres. La charge serait-elle mal répartie ? Le mal-être aurait-il d'autres causes que la charge de travail ?

Cas 5 : Le chevalier blanc

Un directeur informatique voit s'empiler plusieurs changements :

- la réorganisation de sa direction, prévue de longue date, arrive à maturité ;
- une réorganisation du groupe qui impacte son périmètre et change ses interlocuteurs métiers habituels ;
- une démarche d'optimisation des coûts, suite à la crise, qui remet en question la définition même des prestations qu'il apporte à ses clients...

Autour de lui, un comité de direction composé de 10 personnes. Chacune a sa petite version du sens de l'histoire : faut-il accélérer le changement en

l'acceptant pour « rester dans le jeu » ? Faut-il résister pour « préserver » les territoires que l'on avait déjà repérés ? Les avis ne convergent pas toujours, ni bien sûr les messages auprès des équipes.

En mode panique ou en mode défiance, le directeur informatique distribue les chantiers, parfois en doublon, pour s'assurer de leur réalisation. Or s'ils sont distribués, ils ne sont pas appropriés à 100 %. Des clans, des antagonismes apparaissent avec un fonctionnement en « one to one ». Le comité de directeur devient un comité de directeurs. Il ne joue pas son rôle de transmission auprès des équipes qui, malgré la tempête qui s'annonce, continuent de fonctionner à l'identique.

Cas 6 : Le blues des maintenanciers

Un général de l'armée de terre souhaite organiser un forum pour mobiliser les hommes de la maintenance. Les marges de manœuvre sont plutôt faibles : il y a les restrictions budgétaires qui impactent les possibilités de maintenir le matériel, le surengagement en opérations extérieures difficile à assurer, le changement de statut de l'armée - les anciens « appelés », issus de tous milieux sociaux, sont remplacés par des jeunes, souvent en difficulté d'insertion - la fermeture de certains régiments... Bref, un métier difficile dans un climat difficile. Dans ce contexte quels messages neufs pour motiver et mobiliser ?