



Donnez du sens à votre management

Collection « Développement personnel et professionnel »

Donnez du sens à votre management en utilisant le potentiel des "non-dits"

Édition 2011

Ouvrage conçu et réalisé sous la direction de Catherine FOURMOND

Auteur :

Sandrine ZERBIB-LUCAS

Suivi éditorial : GERESO Édition

Conception graphique et maquette intérieure : OKAPARKA - Le Mans - France

Photo de couverture : © Webphotographeer/Istockphoto.com

© GERESO Édition 2011

26 rue Xavier Bichat - 72018 Le Mans Cedex 2 - France

Tél. 02 43 23 03 53

Fax 02 43 28 40 67

**www.gereso.com/edition
e-mail : edition@gereso.fr**

Reproduction, traduction, adaptation interdites

Tous droits réservés pour tous pays

Loi du 11 mars 1957

Dépôt légal : mars 2011

ISBN : 978-2-35953-015-5

EAN 13 : 9782359530155

ISSN : 2101-1087

GERESO SAS au capital de 160 640 euros - RCS B 311 975 577
Siège social : 28 rue Xavier Bichat - 72018 Le Mans Cedex 2 - France



GERESO
ÉDITION

Dans la même collection

- Calculez votre quotient d'intelligence relationnelle
- Communiquer efficacement
- L'art de conclure une vente avec la PNL
- Les saisons de la vitalité – L'été
- Les saisons de la vitalité – L'automne et l'hiver
- Quand prendre la parole devient facile
- Réussir vos entretiens d'examen, de concours, de recrutement...

Retrouvez tous ces titres
sur www.librairie-gereso.com



GERESO
LIBRAIRIE

À LaMaAISol & D.

Remerciements particuliers à Jeanine Beauquis, société Adhoc et à Jean-Michel Enguialle, consultant, pour m'avoir associée à des missions pleines de sens dont beaucoup sont relatées dans cet ouvrage

SOMMAIRE

Préambule	11
Introduction.....	15
 <i>PREMIÈRE PARTIE</i>	
AMBIANCES D'ENTREPRISES	17
 <i>Chapitre 1 Changement de décor</i>	19
 <i>Chapitre 2 Exposé de contextes ou présentation des faits initiaux</i>	21
Cas 1 : Un président irremplaçable.....	21
Cas 2 : Une marche trop haute ?	22
Cas 3 : Le règne des dinosaures	23
Cas 4 : Ceux qui stressent et ceux qui souffrent.....	23
Cas 5 : Le chevalier blanc.....	23
Cas 6 : Le blues des maintenanciers	24
 <i>Chapitre 3 Les stratégies du silence</i>	25
Il y a de moins en moins d'unité de lieu ou d'unité d'action	26
L'échelle temps s'est réduite	26
Génération Y ou la génération du pourquoi	27
Les démarches de prévisions stratégiques ont montré leurs limites	28
Les managers intermédiaires ont du mal à suivre et à comprendre	29
Un certain vide apparaît, une perte de sens voire de sensations	30
Cela crée du stress et une peur diffuse	30
 <i>Chapitre 4 Les démarches classiques « dures » et « molles » : leurs limites</i>	33
Les limites des démarches « dures » : de l'activisme apparent à la « grève du zèle »	34
La communication de type « coup d'épée dans l'eau »	36
Les limites des démarches « molles » : de la « bonne conscience » à l'enlèvement ou l'isolement	37
Les démarches participatives classiques.....	37

Les audits et les enquêtes : du regard « neuf » au regard du « censeur »	40
Les formations au management : l'apprentissage des « règles de bonne conduite »	40
 <i>DEUXIÈME PARTIE</i>	
UNE TROISIÈME VOIE POUR AGIR ET (RE)MOTIVER.....	43
 <i>Chapitre 1 Inspirations</i>	
Sociologie des organisations.....	46
École de Palo Alto : complexité et changements.....	48
Le pouvoir des mots – La sémantique et ses exploitations opérationnelles.....	51
Des belles histoires à la propagande – Le « storytelling » : comment mettre en récit la vie au travail	54
Historique critique de « sensemaking » et des modèles habituels du management par le sens.....	58
 <i>Chapitre 2 Manager par le sens.....</i>	
Quelques questions posées aux managers	62
La traduction de ces questions « terrain » en questions méthode ...	63
Les caractéristiques du leader	64
Légendes et réalité du travail de manager : la célébration de l'intuition	66
Conviction et point d'accroche de la démarche	68
Quelles sont les significations du mot « sens » ?	70
Manager par le sens : définition	71
 <i>TROISIÈME PARTIE</i>	
EXPOSÉ DE LA MÉTHODE	73
 <i>Phase 1 Faire s'exprimer certains non-dits</i>	
Cas 4 : Ceux qui stressent et ceux qui souffrent.....	80
 <i>Phase 2 Repérer, par recoupement sémantique, des concepts rassembleurs et les leviers d'action</i>	
	83
 <i>Phase 3 Créer une tension pour impulser l'action</i>	
	87

Phase 4 Jouer de l'« effet miroir » pour faire adhérer 97

Chapitre 5 Bénéfices de la méthode 103

QUATRIÈME PARTIE

ILLUSTRATIONS OU DÉMONSTRATION PAR LA PREUVE 109

Chapitre 1 Cas 1 « Un président irremplaçable » 113

Non-dits bloquants ou secret de famille 113

Analyse – Actions 116

Le problème posé 116

La constitution de l'échantillon 117

Présentation de la démarche auprès des collaborateurs et réalisation des entretiens 117

Non-dits bloquants ou le « vrai-faux secret de famille » 119

Les montages insurmontables ou les pistes inopérantes de résolution de problème 121

La mise en tension pour impulser l'envie du changement 122

Concepts rassembleurs et leviers d'action 122

Transformation en plan d'actions 123

Bénéfices 124

Marges de progrès ou limites 125

Chapitre 2 Cas 2 « Une marche trop haute ? » 127

Mode panique 127

Analyse – Actions 130

Le problème posé 130

Constitution de l'échantillon 131

Présentation de la démarche et déroulement des entretiens 131

Non-dits bloquants ou le « vrai-faux secret de famille » 134

Leviers et thèmes d'intérêt général 135

Mise en scène de la restitution, impulsion d'une volonté de changement par la dynamique du récit « polyphonique » 136

Actions engagées 139

Bénéfices 139

Marges de progrès 140

10 DONNEZ DU SENS À VOTRE MANAGEMENT

Conclusion	141
Bibliographie	143
À propos de l'auteur	145

Préambule

« 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.

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.