

Organisations et mobilités

Wladimir Iazykoff.

Les entreprises contemporaines sont ainsi confrontées à un paradoxe marqué.

D'une part elles cherchent à intégrer leurs membres autour de projets communs de développement, et d'autre part, elles font émerger une véritable culture de l'autonomie et de l'individualisme.

Groupes d'expression, cercles de qualité, groupes de résolution de problèmes, management participatif, représentent autant de démarches qui facilitent l'émergence de points de vue autonomes par petits collectifs, voire par individus.

Placé dans un contexte organisationnel adéquat, l'individu paraît fondamentalement capable d'évolution et d'apprentissage. Il peut augmenter sa capacité de relation, déplacer l'application de son énergie, transférer son potentiel d'implication. Il peut notamment le faire à travers une série d'éléments mis à sa disposition en même temps que "construits" par lui-même, dans le cadre de ses propres stratégies.

L'acteur mobile bouge, se déplace et se transforme, et à travers ses mouvements, exerce une action sur l'organisation.

Qu'il s'agisse d'une mobilité régulée par des normes de métier, des règles de promotion à l'ancienneté, des modèles de formation ou des ruptures dues aux mutations, l'acteur se construit dans ses mouvements et acquiert de fait une certaine liberté, au moins pour un temps donné.

Ce temps est celui de l'adaptation à de nouvelles scènes et à de nouveaux environnements techniques, culturels et sociaux.

L'individu mobile se construit en construisant le monde qui l'environne et ses relations à autrui.

Cela suppose un va-et-vient entre son projet, qui est en fin de compte toujours un projet de dépassement des rôles assignés, et le retour sur soi, à la faveur duquel l'acteur transforme son rapport à l'univers organisationnel, dans la mesure où il est transformé par lui.

L'univers du travail offre ainsi de nombreuses occasions de changements de milieu, de relations, et plus l'entreprise vit la croissance et provoque les promotions, formations et mutations de toutes sortes, plus en fait elle projette ses membres dans une culture toujours plus relationnelle et dynamique.

Page 136.

La stratégie du projet latéral

Olivier d'Herbemont, Bruno César

Pour faire envie : Pour rendre un projet attractif, il existe quatre outils qui fonctionnent bien.

1. Créer une dynamique de jeu, c'est-à-dire une compétition réglée donc acceptée (par opposition à la guerre ou au conflit). On mettra par exemple en compétition deux équipes sur le même sujet.

Nous avons constaté que le fait de demander des candidats pour une expérimentation était par exemple beaucoup plus performant que de choisir soi-même celui qui serait à nos yeux le plus adapté techniquement. Cela nous oblige à rendre le projet attractif, et cela donne le premier rôle à celui qui se porte candidat plutôt qu'à nous.

2. Ajouter à la formulation du projet des signes de plaisir autorisé.

On introduira dans la présentation du projet des signes que les populations concernées réservent au plaisir. On fera attention à limiter ces signes de plaisir à ce que ces populations considèrent comme l'expression codifiée et acceptée de ce plaisir.

Qu'est-ce qu'un signe de plaisir autorisé ?

Mettre une jolie femme comme chef de projet ou faire des plaquettes en couleur, créer un local confortable et accueillant, avec une machine à café et un bar, éviter l'exposition de photos techniques sur le projet.

Il faut tout faire pour que les gens disent, comme nous l'avons entendu sur un projet, "je ne sais pas si vous avez raison, mais vous êtes tellement sympas dans cette équipe, qu'on vous suit".

3. Développer la sociabilité autour du projet, c'est-à-dire le fait d'être ensemble.

Organiser une réunion plutôt que donner l'information par téléphone, offrir un verre à l'issue de cette réunion. On donnera ainsi l'impression que la vie est dans ce projet.

4. "Être là quand il faut", c'est-à-dire donner des "bénéfices secondaires", des avantages indirects, interpersonnels, aux acteurs qui nous soutiennent, par exemple : la sympathie, les marques d'attention, le fait de tenir compte des difficultés rencontrées, les marques d'empathie.

De tels exemples peuvent choquer par leur caractère anecdotique et déplacé par rapport à des projets "sérieux". Nous constatons cependant que nombreux sont les projets pour lesquels nous intervenons où tout est très sérieux, très professionnel, très bien préparé, mais particulièrement ennuyeux, alors que les réunions des opposants sont bon enfant, un peu brouillonnes, mais "tellement sympathiques". Et les opposants réussissent fort bien à mobiliser les acteurs.

Un chef d'entreprise produisant des yaourts considère qu'il est normal, pour vendre ses produits, de faire des publicités montrant des Bulgares à cheval. Le même chef d'entreprise sera choqué d'apprendre que pour mettre en place le nouveau système de comptabilité, il doit rentrer dans le même processus de "production de désirs".

Ce discours est particulièrement difficile à accepter pour tout projet très technique. C'est par exemple le cas des grandes infrastructures : "une autoroute, c'est une autoroute, c'est naturellement attirant", disent les responsables.

L'ouverture d'Eurotunnel aux poids lourds illustre bien ce type de dysfonctionnement.

Pour augmenter l'envie d'un acteur par rapport à un projet, il est primordial d'occuper l'espace du plaisir.

Nombreux sont ceux qui le font comme M. Jourdain faisait de la prose : quand ils présentent, par exemple, à un élu, un grand projet d'infrastructure sur une belle carte avec des grandes flèches partant du nord de l'Angleterre jusqu'au sud de l'Espagne, et qu'ils lui donnent un nom ronflant du type Eurotunnel, le tunnel de l'Europe.

Cela satisfait les envies d'un président de conseil général.

S'ils pratiquaient de même avec les autres acteurs, peut-être y aurait-il moins de projets difficiles.

Pour se rendre utile :

L'utilité se développe par des arguments. Pourtant, le plus difficile dans cet exercice est de construire nos arguments par rapport aux freins de nos interlocuteurs, et non par rapport à notre propre raison. Généralement, les tenants d'un projet raisonnent comme si leur raison s'imposait à tous.

Or il y a des arguments qui sont valables pour un type d'interlocuteurs et qui en feraient bondir un autre.

Il existe même des raisons de soutenir un projet qui ne paraissent pas raisonnables au premier abord, mais qui sont bien plus parlantes pour les interlocuteurs que tous les discours techniquement indiscutables.

Par exemple il ne sert à rien d'utiliser comme argument la rentabilité du projet, si le frein de notre interlocuteur est le risque de licenciement.

Pour respecter les valeurs :

René Girard a montré pourquoi et comment les normes se génèrent par mimétisme.

On imite l'autre, dans la mesure où cet autre est considéré comme un Parent. Au contraire, on rejette un comportement dans la mesure où il est caractéristique d'un "non-Parent", un "étranger" dirait Camus.

Les valeurs d'un individu sont issues de son passé. Les outils que nous utilisons n'ont pas pour but de changer des valeurs -ce serait prétentieux et long- mais de montrer que les comportements que

l'on cherche à promouvoir par rapport au projet sont compatibles avec ceux que l'individu a déjà.

Pour cela il y a au moins deux moyens :

- La "mise en situation" des personnes dans un environnement qui les rapproche de l'environnement-objectif (ce seront par exemple les visites terrain, les jeux de rôle, les stages sur sites pilotes).
- Le témoignage de personnes fortement valorisées, c'est-à-dire choisies dans le camp des "Parents" (le délégué syndical, le scientifique de renom), plutôt que dans le camp des "non-Parents". Souvent, la simple mise en contact avec des personnes vivant déjà la situation-objectif, suffit à provoquer un changement d'attitude par rapport au projet.

Remarquons à ce propos que nous sommes souvent amenés à demander la suppression des contre-exemples manifestes, véritables repoussoirs contre le projet.

Ainsi, un directeur qui refuse d'avoir un ordinateur sur son bureau, aura du mal à en imposer un à ses subordonnés.

Robert Laffont pages 122/126

La stratégie du projet latéral

Olivier d'Herbemont, Bruno César.

Les six clés du succès pour une stratégie du projet latéral.

Nos démarches ont pour objet de mobiliser des acteurs sur un projet. Elles peuvent paraître manipulatrices. Certains peuvent croire qu'elles tendent à faire faire aux gens ce qu'ils ne veulent pas. C'est là la critique de ceux qui n'ont jamais rien dirigé. Diriger, c'est résoudre deux problèmes :

- Comment faire évoluer des troupes enlisées dans une agitation immobile, alors que leurs certitudes les conduisent directement à leur perte ?
- Comment éviter qu'une fois ce changement initié, il ne se retourne contre son initiateur ?

La stratégie du projet latéral offre une réponse concrète à ces deux problèmes. Encore faut-il réunir six clefs pour la mettre en œuvre avec succès.

clé n° 1 : avoir un projet

Pour qu'il y ait un projet difficile, il faut d'abord un homme courageux qui l'initie. Le premier des courages, c'est d'avoir une thèse sur la manière d'atteindre l'objectif.

Sans thèse, on ne peut pas aboutir à une synthèse. Pour mener une démarche de projet latéral, encore faut-il avoir un projet initial.

Trop de projets difficiles ne sont pas des projets, mais simplement des exposés de problèmes. Il est facile de se mettre d'accord sur les problèmes. Ce qui est difficile, c'est de les résoudre.

clé n° 2 : accepter de remettre en cause son projet personnel

Le deuxième des courages, c'est d'accepter de remettre en cause ce projet initial, en fonction de l'énergie que les alliés sont prêts à y mettre. L'art de la gestion des projets difficiles ne se réduit pas à l'art du consensus.

C'est celui de trouver des alliés là où d'autres n'auraient vu que des passifs et des opposants, et de les organiser pour qu'ils agissent ensemble. Le consensus, c'est l'immobilisme.

Défendre un point de vue est déjà assez rare. Il est de bon ton aujourd'hui d'être à l'écoute des solutions des autres. Si tout le monde s'écoute, le silence finit par se faire, mais pas le progrès.

Ce qui est encore plus rare, c'est que celui qui a un point de vue accepte de le remettre en cause. Chacun se sent propriétaire de ses idées. Remettre en cause ses idées, c'est se remettre en cause.

Pour réussir une stratégie de projet latéral, il ne faut pas avoir de fierté d'auteur, mais s'intéresser au résultat.

clé n° 3 : privilégier l'individu sur le groupe

La globalisation des comportements, des besoins ou des exigences des individus nous trompe sur la réalité et provoque en conséquence de vrais conflits.

Actuellement "les Croates" et "les Serbes" font l'actualité. Il n'y a pourtant ni Croates, ni Serbes, il n'y a que des individus. Pour résoudre les conflits, il ne faut pas chercher à négocier avec des groupes, il faut chercher le Projet Latéral qui permette de mobiliser des alliés des deux camps.

Cette mise en avant de l'individu n'est ni un choix moral, ni un principe philosophique. C'est le résultat de la pratique.

clé n° 4 : privilégier les actes

La parole est survalorisée, alors que l'énergie réelle consacrée à l'action est sous-évaluée.

Imaginons par exemple un individu qui reçoit des injures.

Ce n'est certes pas agréable. Néanmoins ce qui compte, c'est ce que fera l'insulteur ensuite : s'impliquera-t-il ou non dans le projet ?

Mieux vaut se faire insulter par quelqu'un qui nous aidera finalement, que se faire encenser par un passif qui ne bougera pas le petit doigt. Facile à écrire, pas facile à faire.

clé n° 5 : tenir compte de la peur des autres

La vie, c'est le changement. Souvent les gens en ont peur, tout simplement parce que nous n'avons pas su les rassurer et tenir compte de leur vision des choses, de leurs préoccupations. Il faut amener les gens à regarder le changement sans qu'ils en aient peur.

L'énergie positive que certains mettent dans des projets qu'ils refusaient quelques années auparavant, fait comprendre que pratiquement tout est toujours possible, partout et avec tous.

Aider l'autre à surmonter sa peur, c'est peut-être la partager.

clé n° 6 : parier sur la bonne volonté

Dans les projets difficiles (et peut-être ailleurs) il y a deux règles absolues à respecter si l'on veut réussir.

- Favoriser systématiquement les hommes de bonne volonté par rapport à ceux qui ne font que défendre leurs positions.

Un homme de bonne volonté n'est pas un spectateur.

C'est un acteur qui cherche le bien commun, en plus de son bien propre, et qui est prêt à se remettre en cause pour faire avancer les choses.

- N'avoir aucune pitié pour les "malpropres". Il y a une infime minorité d'irréductibles qui méprisent, salissent et agressent de façon systématique ceux qui ne pensent pas comme eux.

Il faut, tout aussi systématiquement, les écarter du jeu sans la moindre pitié. Ne pas le faire, ce serait ne rendre service ni à la société, ni à eux-mêmes.

Il y a toujours une majorité d'hommes de bonne volonté cachés derrière une poignée de faucons et de malfaisants.

Il n'y a pas d'excuse à la résignation.

"Le temps ne respecte pas ce qui se fait sans lui". Mais le temps ne doit pas être une excuse pour ne rien faire. Moralement il n'est pas acceptable de laisser aux générations futures, ou à notre successeur, le traitement des problèmes que l'on aurait pu régler soi-même.

D'autant que, techniquement, le temps nécessaire au changement ne dépend que de notre capacité à convaincre.

Il existe des moyens efficaces pour se sortir de situations parfois vécues comme désespérées.

En tout état de cause, mieux vaut être en difficulté que de s'être résigné à ne rien faire.

Il est trop facile de s'emporter contre l'état des choses telles qu'elles sont, tant que l'on n'a pas pris son courage à deux mains pour les faire telles qu'on les veut.

Certains disent que changer est plus difficile aujourd'hui qu'hier : pourquoi s'exposer, alors que les gens n'aspirent plus qu'à la retraite paisible, que le baby boom a laissé la place au papy boom, et que la puissance des médias a donné le pouvoir aux censeurs, contre les

décideurs ?

Pourtant, l'histoire nous apprend deux choses :

- le changement a toujours été difficile (voir les Canuts de Lyon),
- le changement est inexorable (voir les Canuts de Lyon).

L'histoire est finalement du côté de ceux qui portent le changement, contre ceux qui lui résistent.

Nous espérons avoir contribué à l'effort de ceux qui ont la volonté de rendre possible et acceptable ce qui paraît aujourd'hui impossible et inacceptable.

Robert Laffont, pages 229/232