

# INTRODUCTION

« *On n'y voit rien* »

Daniel ARASE

La grande majorité des méthodes employées afin de favoriser la coopération entre des professionnels sont d'origine comportementaliste. Il vous est donné des conseils tels que « soyez empathique avec vos interlocuteurs », « ne croisez pas les bras lorsque vous écoutez une personne » ou « repérez son style afin de vous y adapter ». Ici, nous chercherons à repérer *les conditions nécessaires* pour que les comportements adaptés émergent, et nous nous en tiendrons là. Si, par exemple, vous souhaitez qu'un groupe collabore avec vous, nous vous inviterons à rechercher les raisons objectives qui pourraient l'amener à le faire, puis ce qu'il est nécessaire de dire – et d'entendre – pour qu'un *processus de collaboration* s'amorce entre vous. Si vous prenez un moment avec ce groupe pour lui exprimer ce que vous attendez de lui et demandez également à ses membres ce qu'ils attendent de ce travail, vous aurez plus de chances de trouver des objectifs communs, ou de les négocier avec eux une fois qu'ils auront été explicités ensemble.

Les « outils » que nous vous proposons sont destinés à développer et maintenir l'efficacité collective des groupes. Ils reposent essentiellement sur des techniques permettant d'aboutir à des accords, nous pourrions aussi dire à des

ajustements entre personnes. Ces techniques ne s'appuient pas, comme nous l'avons dit, sur une analyse des comportements, mais sur des « règles » de fonctionnement.

Donnons tout de suite un exemple. Les « outils » présentés ici reposent tous sur quelques grands principes, dont ceux de « réciprocité » et de « réalité ». Si vous êtes le responsable, la règle proposée aux membres de vos équipes s'appliquera également à vous – principe de réciprocité – sans modifier les faits – principe de réalité. Si vous proposez à vos interlocuteurs de faire un tour de table des avis de chacun sur une question complexe se posant à vous, il est alors nécessaire de laisser tout le monde s'exprimer, et de veiller à l'équilibre du temps de parole de chacun. Le simple fait de suivre la règle du tour de table, implique que chacun parle à son tour et se taise pendant que les autres s'expriment. L'écoute de chacun par tous est alors automatiquement favorisée. Ce fait est induit par l'acceptation de la règle du tour de parole.

Proposer une règle de travail, et la négocier dans les limites des possibilités des uns et des autres, permet un premier travail commun. Dans un contexte d'entreprise, il est important de fixer d'entrée de jeu ce qui n'est pas négociable, comme les objectifs à atteindre par exemple. Il faut les poser comme des données. Certaines méthodes de travail peuvent ne pas être non plus discutables, comme l'obligation d'utiliser tel ou tel outil informatique. En revanche tout ce qui demeure à l'intérieur de vos propres marges de manœuvre peut être proposé à la discussion. Votre rôle est alors d'en maîtriser non le contenu mais le déroulement. Si les circonstances vous le permettent, vous pouvez laisser une heure de temps pour que chacun donne son point de vue sur une question qui se pose à tous, et en annonçant qu'ensuite vous trancherez le débat.

Si la règle et le cadre de travail que vous proposez sont réalistes, acceptés et utiles, vous aurez amorcé ou entretenu un processus collectif permettant de « travailler ensemble ». Savoir si ce que vous proposez est réaliste ou non est une pure

question de pratique, de jugement personnel – en l’occurrence, le vôtre ! – et de maîtrise technique. C’est tout l’objet de cet ouvrage que de vous donner des « règles » fondatrices accompagnées de nombreux exemples d’applications et de conseils d’utilisations. Il vous restera ensuite à les tester puis à vous les approprier en les adaptant à « votre main » et à vos situations.



# CHAPITRE 1

## Observer

*Réussir à travailler ensemble est essentiellement une question de pratique. Pour simplifier le propos, nous le verrons principalement au travers de la conduite de réunion. Partons du principe que nous savons tous comment mener une réunion, mais que nous voulons améliorer l'efficacité collective du groupe dans son ensemble. Comment mieux travailler ensemble ? Le travail consiste à comprendre ce qui se joue pendant les réunions, à observer les acteurs, à saisir les situations et à découvrir ou à développer nos propres façons d'agir. Le premier « outil » est celui de l'observation attentive. Il vous appartient totalement.*

*Dans les chapitres suivants, nous décrirons un certain nombre d'« outils » plus tangibles que vous pourrez « prendre en main ». Et comme le dit cette image, nous considérons que ces situations sont pour vous des réalités que vous pouvez décider de transformer. Un outil est une forme de capitalisation d'un geste mille fois répété et qu'il renforce : l'outil donne de la force à l'action. À vous de vous saisir de ces outils et d'y associer le coup d'œil et le sens du toucher qui sont les vôtres.*

Il y a bien des années, lorsque j'étais jeune cadre dans une entreprise de services, Frédéric, mon directeur, m'avait proposé de l'accompagner en « Codir ». C'était une occasion unique pour moi de voir comment l'entreprise était dirigée. Pendant la réunion, je me souviens avoir été très surpris de constater un certain nombre de dysfonctionnements : ordre du jour non tenu, dossiers non préparés, débats parallèles. Je m'en suis ouvert à Frédéric qui me fit cette réponse :

« Tu sais, Éric, c'est souvent dans de telles réunions que l'on perd le plus de temps. Mais il faut y être, notamment parce qu'il suffit d'y apprendre deux ou trois informations clés pour éviter de lourdes erreurs. Tu as entendu lorsque André – c'était notre président – a lâché que le projet américain n'était pas vraiment une urgence. Si tu écoutes bien, cela signifie que les négociations n'ont pas abouti et que, lorsque la chose sera officielle, il va nous demander de revoir à la baisse tous nos budgets d'ici la fin de l'année. À nous d'anticiper ce que cela implique pour nous.

— Mais comment cela se fait-il qu'il ne l'ait pas dit clairement ?

— Il ne peut pas, car sinon la nouvelle va se répandre trop vite et nos concurrents vont en profiter. Tu sais bien que ce n'est pas le moment.

— Et Raoul, est-ce que tu crois qu'il a compris ? C'est quand même lui qui a le plus à perdre dans cette histoire, non ?

— Oui, mais Raoul n'y comprend jamais rien ! Ce n'est pas bien grave, il nous aide à entretenir l'illusion à l'extérieur. »

Je me suis ensuite plongé dans mes réflexions. Je trouvais que tout cela était bien compliqué et qu'il y avait beaucoup de perte de temps, une faible confiance entre les membres de la direction et peu d'efficacité globale, même si mon propre patron réussissait toujours à tirer son épingle du jeu.

Trois années plus tard, cette entreprise déposait son bilan. Je ne peux pas dire que j'en fus étonné.

## Commentaire

Il y a un certain nombre de choses à repérer dans ce texte. Tout d'abord, la passivité du patron direct. Il est un ancien membre de l'entreprise, il en connaît bien les rouages, mais il n'est plus en capacité de faire bouger les choses, y compris lorsqu'il les perçoit nettement. Ensuite, la clairvoyance d'Éric, le jeune cadre. Les premières impressions donnent souvent quelques indications justes. Si les indices sont souvent facilement visibles, c'est cependant avec le temps que l'on peut les remettre en perspective. On repère également que les relations entre les personnes sont figées, les rôles semblent distribués à l'avance, et l'ensemble perd toute possibilité de réactivité et d'action collective. Comme le remarque Éric, l'animation du Codir n'est pas optimale : « Ordre du jour non tenu, dossiers non préparés, débats parallèles. » Le cas n'est pas obligatoirement représentatif, mais il arrive souvent que ce temps passé ensemble ne soit pas aussi productif qu'il pourrait l'être.

Cette tranche de vie révèle pourtant des aspects plus positifs. Par exemple qu'en toutes circonstances il est possible de capter des informations utiles. C'est un sens aigu de l'observation que Frédéric a fini par développer dans ce contexte confus, ce qui lui permet de « toujours tirer son épingle du jeu ». On peut imaginer qu'il sait également transmettre ce savoir-faire à ses équipes par le dialogue franc qu'il a eu ensuite avec Éric. Les dysfonctionnements observés donnent également de l'information sur la situation. Pour Éric, le management d'une entreprise est obligatoirement rationnel, explicite, cohérent. S'il y a un dysfonctionnement, c'est qu'il y a une erreur que l'on peut corriger. Sa réaction – toute compréhensible ! – trahit cette attente : d'après lui les choses « devraient » se dérouler autrement que ce qu'il constate. Nous reviendrons souvent dans cet ouvrage sur cet écart entre « ce qui est » et « ce qui devrait être » car il y a là une clé d'efficacité pratique qui est souvent laissée dans l'ombre.