

# Petit traité d'impertinence constructive

Comment créer un dialogue fertile en entreprise

Agnès Muir-Poulle

Préface de Dominique Steiler  
et Antoine Raymond

# Petit traité d'impertinence constructive

Agnès Muir-Poulle

Dans le monde du travail, de nombreux collaborateurs et managers n'osent pas donner leur avis ou partager leurs idées par peur de ne pas être entendus par leur hiérarchie. Ils avouent aussi ne pas savoir comment exprimer une pensée différente. Les conséquences sont nombreuses : souffrance individuelle, détérioration des relations, déficit d'intelligence collective et d'innovations... Cela n'est pourtant pas une fatalité. Il y a urgence à apprendre à mener un débat constructif sur des sujets de controverse. La finalité est de trouver des solutions originales aux problématiques de l'entreprise et de tisser des relations de qualité. Cette compétence s'appelle l'impertinence constructive. Son exercice contribue à la réalisation de soi et au développement d'une organisation humaine créatrice de valeur.

À travers des exemples et des entraînements variés, ce livre pétillant fournit une aide concrète :

- pour prendre du recul sur ses difficultés à être impertinent constructif ;
- pour trouver des pistes pour cultiver un état d'esprit créatif et ouvert ;
- pour apprendre à construire un dialogue pacifié sur des sujets polémiques ;
- pour développer les compétences des managers au service des autres.

Agnès Muir-Poulle est formatrice et coach depuis 25 ans pour des grandes et moyennes entreprises (Maraé). Elle est aussi professeur à Grenoble École de Management et membre de la chaire « Mindfulness, Bien-être au travail et Paix Économique ».



Petit traité  
d'impertinence  
constructive



Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

© Presses universitaires de Grenoble, septembre 2014

BP 1549 – 38025 Grenoble cedex 1

pug@pug.fr / [www.pug.fr](http://www.pug.fr)

ISBN 978-2-7061-2160-9 (*e-book PDF*)

L'ouvrage papier est paru sous la référence ISBN 978-2-7061-2139-5

Agnès Muir-Poulle

# **Petit traité d'impertinence constructive**

**Comment créer  
un dialogue fertile  
en entreprise**

Presses universitaires de Grenoble



# Préface

**P**aroles croisées de Dominique Steiler, docteur en psychologie et management de l'université de Newcastle Upon Tyne, directeur de la chaire Mindfulness, Bien-être au travail et Paix économique de Grenoble École de Management, et Antoine Raymond, PDG d'ARaymond, société industrielle française à dimension internationale créée en 1865, qui fabrique et propose des produits pour la fixation dans les domaines de l'automobile, la santé, l'agriculture, les énergies, l'industrie, et est partenaire de la chaire.

**Dans une institution comme l'entreprise,  
qui n'est pas un lieu démocratique,  
quel sens prend l'idée de parole libre  
et de relations hiérarchiques plus horizontales ?**

**Dominique Steiler :** Depuis presque vingt ans, je conduis des actions en entreprise sur les problèmes de stress et de risques psychosociaux. Le point commun de tout ce travail est certainement un symptôme toujours très présent dans les entreprises : un très faible sentiment de liberté d'expression. Cet aspect, bien qu'il soit souvent une perception, pas toujours suivie de réalité, montre à quel point l'idée de « parole libre » est un nœud crucial de l'entreprise. Comment avancer, comment valoriser les échecs et les erreurs si les conditions de leur expression ne sont pas réunies ? Les relations hiérarchiques horizontales... cela n'existe pas ! Une relation hiérarchique est une relation verticale. Que cette verticalité ouvre et propose des espaces et des temps où l'échange est possible voire attendu de manière libre est une nécessité. Mais, le moment venu, c'est bien au supérieur

que l'on demandera décision ou responsabilité. Peut-être que justement, ce qui crée souvent problème, c'est le passage d'un fantasme de contrôle par le pouvoir hiérarchique à un autre fantasme de relations totalement horizontalisées. Il me semble que le manager est là pour créer des espaces d'échanges les plus ouverts et libres possible tout en gardant son propre rôle au service des collaborateurs.

**Antoine Raymond :** Le sens d'une parole libre, c'est que l'entreprise puisse profiter des capacités des êtres humains, de leurs idées, de leurs suggestions mais aussi de leur enthousiasme. Les idées naissent de la controverse. Quand il y a différentes opinions, chacun grandit de la richesse des personnalités, des perceptions, des niveaux de compétences et des talents. Si on ne voit les choses qu'à travers une seule face du prisme, on perd dans tous les domaines. Le commercial va voir des choses que le financier ne voit pas et, vice-versa, le financier voit des choses que le commercial ne voit pas. La production verra des choses que le RH ne voit pas et vice-versa. Et ceci est valable pour tous les métiers. Quand on permet la libération de la parole, le *focus* de chacun s'élargit et nous pouvons prendre des décisions plus fiables, nourries de la contribution de plusieurs points de vue. Le leader peut avoir sa propre opinion mais il se doit de permettre l'expression de toutes les idées. Son rôle est de décider et ce n'est pas incompatible avec la liberté de parole.

### **Selon vous, qu'est-ce qui fait que les personnes décident de ne pas s'exprimer ?**

**D.S. :** Je vois trois raisons principales : la peur avant tout, de l'autre et de ses jugements, mais aussi celle de faire une erreur ; l'éducation française, qui nous a peu éduqués sur comment le faire ; la résistance ou le sabotage... souvent issus d'une peur précédente ou d'un manque d'écoute reçue.

**A.R. :** Je suis d'accord avec Dominique : la peur et le manque de confiance en soi. Dans une entreprise autocratique, le sentiment de peur de ne pas dire ce qui est attendu tétanise les salariés.



Mais on peut travailler dans une entreprise qui favorise la liberté d'expression tout en ayant peur d'être mal compris, mal jugé, d'avoir le sentiment de ne pas être à la hauteur. Si une personne garde le silence, elle se protège de ne pas dire de bêtises ou alors de se laisser emporter par ses émotions.

## **Quelles sont les conséquences de cette réticence à s'exprimer ?**

**D.S. :** Pour celui qui pourrait bénéficier de ces éléments, la perte sèche d'informations et de relation, la faiblesse de son équipe à accueillir les échanges et les avis différents ; pour celui qui voudrait savoir le faire, le renforcement de son comportement, la perte de confiance en lui, la perte de motivation, d'engagement et peut-être de sens... mais au final, beaucoup de frustration et de stress.

**A.R. :** De grandes pertes ! Si une personne a quelque chose à dire qui peut modifier le destin d'une entreprise et le dit en coulisses, on va vraiment « rater » la richesse des opinions. Nous pouvons faire des erreurs, augmenter les risques d'aller sur de mauvaises pistes ou encore donner trop de poids à la minorité qui s'exprime. Cette situation ne va pas faciliter la collaboration dont nous avons besoin.

## **Que faites-vous en tant que dirigeant pour libérer la parole à tous les niveaux de l'organisation ?**

**D.S. :** Je m'attelle à mon rôle principal : me mettre au service de mes collaborateurs en tentant de mettre à disposition tout ce qui leur permettra de saisir les espaces de liberté et d'expression que je tente de leur offrir. J'ai mis en place des réunions formelles régulières et aussi des temps informels entre les membres de l'organisation. Je favorise le droit à la nouveauté, à l'expérimentation... avec comme corollaire le droit à l'erreur.

**A.R. :** J'ai favorisé la mise en place de plusieurs actions. En premier lieu, je me suis formé à la connaissance de soi et à l'écoute

active et je fais tout mon possible pour être un dirigeant ouvert et à l'écoute des autres. Les collaborateurs de tous niveaux me disent souvent qu'ils n'ont pas peur de me parler et que je sais les écouter. Je suis fier de cela et je m'enrichis énormément du bon sens et de l'intelligence de chacun. Notre service Ressources humaines a mis en place un programme de formation au *servant leadership* pour les managers. Ceux de toutes nos filiales, en groupe multi-métiers et multiculturel, suivent trois fois deux jours de formation à la connaissance de soi, à l'écoute, au dialogue, à la délégation, à la reconnaissance et à prendre soin de leurs équipes. Par ailleurs, nous avons des réunions de service où un large temps à la parole est donné. Nous présentons des projets à l'état de pré-projet et nous demandons aux personnes, en petits groupes, d'en peaufiner les idées avant de les finaliser. Chacun peut ainsi donner son point de vue et le confronter avec ceux des autres. Nous avons aussi mis en place depuis 2011 une enquête de satisfaction des collaborateurs au niveau du groupe. Cela permet à chacun de s'exprimer sur son engagement, la stratégie, le management... Dans chaque filiale, les leaders ont pour responsabilité de réunir leurs équipes pour leur commenter les résultats de cette enquête et travailler avec elles sur ce qu'il faut faire pour améliorer les choses. Pour vous donner des exemples de suites : des entretiens individuels qui manquaient ont été mis en place partout ; les salariés voulaient plus de visibilité et mieux comprendre la stratégie, nous avons mis en place des réunions d'explication. Enfin, pour favoriser le dialogue et la créativité, nous avons mis en place un programme qui a pour but de permettre à nos opérateurs de partager chaque jour des idées d'amélioration autant sur les procédés de production que sur leurs conditions de travail et leur bien-être. Le chef n'est plus là pour prescrire mais pour soutenir et faciliter. C'est notre philosophie de *servant leader*. Son rôle est de donner les moyens d'améliorer les choses, et si ce n'est pas possible, d'expliquer pourquoi. Nous nous inspirons d'un programme développé par Hager, et dix filiales de notre entreprise se sont engagées sur cette voie depuis deux ans.

## Quels en sont les bénéfices ?

**D.S. :** Les réunions régulières favorisent la résolution de problèmes concrets et le droit à l'expérimentation donne aux acteurs un pouvoir d'agir.

**A.R. :** Une foison d'idées ! Les personnes sont plus engagées, plus motivées, plus passionnées et deviennent des acteurs. Ce ne sont plus des exécutants mais ce sont eux qui portent l'entreprise. C'est un démultiplicateur incroyable et notre entreprise devient plus efficace et plus juste. Cela a aussi un effet sur le bien-être. En sentant que les avis sont pris en compte, les personnes se sentent plus en harmonie. En tant que dirigeant, je suis en accord avec les valeurs qui guident la manière d'agir ensemble.

## Qu'est-ce que l'impertinence constructive évoque pour vous ?

**D.S. :** Certainement l'audace de mettre en cause un supérieur à des fins de progrès. Mais, s'il y a impertinence, y a-t-il alors réellement liberté ? Je n'en suis pas sûr ! L'impertinence demande du courage, donc le courage de dire et d'aller contre ses propres peurs.

**A.R. :** C'est savoir parler de n'importe quel sujet dans le but de construire, c'est-à-dire d'aider, d'améliorer. Ce n'est plus de l'impertinence, c'est du courage et de l'intelligence relationnelle et sociale. Cela me fait penser à une phrase d'Einstein qui disait : *« Le monde est dangereux à vivre, non pas tant à cause de ceux qui font le mal, mais à cause de ceux qui regardent et laissent faire. »* Être impertinent constructif, c'est oser savoir s'exprimer même quand cela ne fait pas plaisir à celui qui l'entend.

## Qu'est-ce qu'être impertinent constructif quand on est dirigeant ?

**D.S. :** C'est selon moi faire preuve de quatre audaces : oser agir en pionnier, oser faire sans un accord de tous, oser l'incroyable et oser l'humain au détriment du matériel.

**A.R. :** C'est le pouvoir de dire des choses à ses actionnaires de manière libre. C'est le pouvoir de dire à des banquiers et à des clients dont on dépend que la manière de faire qu'ils proposent détruit selon nous la valeur et que nous pouvons faire autrement. C'est aussi avoir l'audace de sortir du cadre face à ses managers. Pour vous donner un exemple : nous avons un comité de direction à douze que j'ai décidé d'ouvrir à vingt-cinq personnes. Cela n'a pas été facile de faire accepter ce changement. Mais aujourd'hui, cela se passe mieux selon moi qu'à douze. Il y a de la controverse, de l'impertinence constructive ; les personnes s'écoutent, se disent ce qui va et ne va pas.

### **Quels sont les avantages de se former à la compétence de savoir-faire de l'impertinence constructive ?**

**D.S. :** D'un point de vue individuel, il me semble que ce serait l'autorisation d'être soi. Mais je ne voudrais pas par cette réponse créer une dictature du « devoir s'exprimer à tout prix » car l'impertinence peut aussi être un silence et la reconnaissance de ses peurs. D'un point de vue relationnel, pouvoir aimer l'autre vraiment pour tout ce qu'il m'apporte et accueille. D'un point de vue managérial, avoir la chance d'être dans une équipe qui apporte les informations les plus sensibles sans trop de difficultés. Au niveau organisationnel, l'opportunité de ne pas se scléroser dans des principes ou des rites inutiles ou inconvenants.

**A.R. :** Se libérer et se sentir mieux dans sa peau car c'est apprendre à savoir être honnête en partant de soi sans blesser l'autre. C'est apprendre à s'exprimer sur des sujets de controverses et savoir comment mener un débat constructif. Fondé sur la communication non violente, c'est un outil fabuleux pour tous !

*L'une des voies vers la liberté intérieure n'est pas à trouver  
dans l'affirmation de soi  
mais juste dans le fait d'être là.  
Juste être soi, ni plus ni moins, et être ouvert à l'autre.*

Alexandre Jollien<sup>1</sup>

---

1. Jollien A., *Petit traité de l'abandon*, Paris, Seuil, 2012.



## INTRODUCTION

# Et si apprendre à savoir être « impertinent constructif » était vital ?

L'amélioration de la qualité de nos vies passera par l'amélioration des liens qui nous unissent.

Edgar Morin

Certains osent dire que leur travail manque de sens, qu'ils ne sont pas d'accord avec les choix de ce projet, avec cette démarche dont les risques sociaux sont importants, qu'ils trouvent cette réunion inutile, animée avec maladresse, que cette présentation n'est pas claire, que cette façon de faire est irrespectueuse, que l'on pourrait travailler autrement, explorer de nouveaux horizons, exploiter de nouvelles combinaisons de ressources, tenter des expérimentations... D'aucuns font des propositions sur la manière de conduire ce projet stratégique plus en concertation, expriment leurs idées pour améliorer un service, un produit... D'autres osent agir « hors du cadre établi » en prenant des initiatives, en inventant des alternatives « décalées » pour être plus réactifs ou pour proposer des solutions mieux adaptées.

Rebelles opposés à la hiérarchie ? Personnalités difficiles ? Irrévérencieux non respectueux des codes implicites des relations de pouvoir dans l'entreprise ? Insolents ? Râleurs ?

Et si cette impertinence pouvait plutôt être perçue comme positive, créative et constructive ?

Au fil de vingt-cinq ans d'expérience de formatrice, j'ai croisé des collaborateurs et des managers qui ont choisi d'exprimer leurs ressentis et leurs idées « hors cadre ». Toutes ces personnes témoignent du désir que les choses aillent mieux. Elles se sentent engagées vis-à-vis de leur organisation et sont animées par la volonté de co-construire avec leur hiérarchie afin d'améliorer sans cesse leur univers professionnel. Le hiérarchique est envisagé comme un partenaire respecté et non comme une personne à laquelle il « faut » obéir. Ils se pensent et se vivent comme complémentaires. Ces « impertinents constructifs » sont aussi des personnes fatiguées du dialogue de sourds, du consensus mou, et veulent apporter leur part tel le colibri de la légende amérindienne racontée par Pierre Rabhi<sup>2</sup>. Ils souhaitent aller au-delà du rapport asymétrique et cherchent à fertiliser les idées de chacun. Ils s'évertuent à construire des relations de qualité dans leur vie professionnelle, porteuses de satisfaction interindividuelle et d'intelligence collective. Ces salariés du <sup>xxi</sup>e siècle considèrent le désaccord comme une source de richesse et participent à la pacification des relations professionnelles.

## Qu'est-ce que l'« impertinence constructive » ?

La formule vient de Louis Gallois. Alors PDG d'EADS, ce dernier invitait les jeunes ingénieurs et cadres de l'Aérospatiale-EADS à savoir être « impertinents constructifs », devant un parterre étonné de cadres plus âgés. Managée par des élites très brillantes techniquement, l'entreprise avait notamment besoin de cette posture pour développer sa compétitivité et renforcer sa présence internationale.

- 
2. Un jour, dit la légende, il y eut un immense incendie de forêt. Tous les animaux terrifiés, atterrés, observaient impuissants le désastre. Seul le petit colibri s'activait, allant chercher quelques gouttes avec son bec pour les jeter sur le feu. Après un moment, le tatou, agacé par cette agitation dérisoire, lui dit : « Colibri ! Tu n'es pas fou ? Ce n'est pas avec ces gouttes d'eau que tu vas éteindre le feu ! » Et le colibri lui répondit : « Je le sais, mais je fais ma part. »



Cette formule tire sa puissance de l'association sympathique et dialectique de ces deux mots en apparence antinomiques, « impertinence » et « constructive ». Un détour par le sens de chacun d'eux nous semble un préalable important pour éclairer la définition de l'impertinence constructive.

Le mot « impertinence » est cité pour la première fois en 1533 par Martial d'Auvergne qui le définit comme « non convenance, non pertinence ». Au sens commun, elle désigne « *une manière effrontée ou insolente de parler, une parole, une action déplacée ou impolie. [L']attitude de quelqu'un qui cherche à choquer par la liberté. Une chose absurde, indiquant l'ignorance et la sottise* » (Larousse). Selon l'Académie française, « *c'est une manière irrespectueuse de parler et d'agir contre les bienséances* ». Ainsi, serait impertinent celui qui ne respecterait pas le cadre institué. L'impertinence serait dès lors synonyme de délit d'expression ! Si l'adjectif « pertinent » se définit comme ce qui est judicieux, compétent, adapté, convenable, alors ne pas être pertinent sous-entend aussi être sot, décalé, inadapté par rapport à des normes implicites. L'inconvenance de l'impertinent agace. Le mot « impertinence » entre en résonance avec le cadre car il n'y a pas d'impertinence s'il n'y a pas de règles à respecter, de lois à appliquer, de dogmes à suivre.

L'impertinence est paradoxale : elle exaspère, tout en provoquant une étincelle admirative dans les yeux de ceux-là mêmes qui sont exaspérés. C'est le fait de la personne qui bouscule et dérange par ses questions, ses invectives, ose dire à voix haute ce que les autres pensent ou murmurent tout bas, manie l'art du verbe, de l'image, de l'humour, brave les interdits, défie le chef, la morale, les convenances. C'est le registre des bouffons et des comiques pratiquant l'art de la farce. De grandes figures connues de tous en sont de bons exemples. C'est la facétie d'un Molière ou d'un Shakespeare ! C'est la critique des dogmes religieux au profit d'une pensée libre et joyeuse de Baruch Spinoza. C'est la grandiloquence de l'impertinence de Victor Hugo dénonçant la barbarie de la condamnation à mort des innocents : « *Désobéir, c'est chercher.* » C'est la grandeur

de l'impertinence des mots et de la posture des grands personnages de la non-violence face au pouvoir établi, Gandhi, Martin Luther King, Mandela... Le courage de dire et de dénoncer de l'impertinent prend toute sa puissance dans l'intention de construire un monde meilleur.

Qu'entendons-nous par là? Le mot « constructif » signifie ici apporter des idées réfléchies et concrètes de mise en œuvre, développer un état d'esprit positif, avoir la volonté de faire ensemble, être ouvert à la critique, à la contradiction, être respectueux, oser la créativité, sortir des ornières, penser autrement, être curieux et regarder ailleurs, accepter la remise en question. Il s'agit de s'autoriser à apporter de l'innovation au sens défini par Serge Moscovici dans *Psychologie sociale*: « *L'innovation peut être définie comme étant le processus d'influence sociale qui s'efforce soit d'introduire ou de créer des idées nouvelles, de nouveaux modes de pensée ou de comportement, soit de modifier des idées reçues, des attitudes traditionnelles, d'anciens modes de pensée ou de comportement.* »

L'impertinence constructive est une compétence, celle de savoir exprimer et nouer un dialogue constructif sur des sujets polémiques ou difficiles avec tout type d'interlocuteur dans l'environnement professionnel. Sa finalité est de trouver des solutions originales, et parfois décalées, aux problématiques rencontrées dans l'entreprise et de contribuer à nourrir des relations de confiance durables entre personnes de niveaux hiérarchiques différents. Son exercice repose et contribue à la réalisation de soi et au bien-être, deux dimensions qui sont des socles solides et vitaux pour animer des organisations saines et responsables. Elle s'apparente en quelque sorte à une forme de créativité individuelle<sup>3</sup>, que Séverine Le Loarne et Sylvie Blanco définissent comme « *la capacité d'une personne à concevoir une discussion conceptuelle puis à l'exploiter avec des idées existantes et/ou à explorer en imaginant des idées nouvelles* ».

---

3. Le Loarne S. et Blanco S., *Management de l'innovation*, Paris, Pearson France, 2<sup>e</sup> éd., 2012.

« *La confrontation n'est pas le conflit, l'initiative n'est pas l'indiscipline* », affirme André Lachman, président du conseil de surveillance de Schneider Electric. Aussi, être impertinent constructif, ce n'est pas partir en « bataille » ou « dénoncer sans idées ». Il s'agit de conjuguer à la fois une posture mentale et l'art d'argumenter et de dialoguer. Savoir l'utiliser avec habileté, c'est tout d'abord se faire confiance, prendre le temps de la réflexion, oser être créatif et se montrer à la fois convaincu et ouvert. C'est ensuite être capable de présenter des faits avec précision et savoir faire des propositions pour nourrir des échanges. Cet ensemble de capacités forme une compétence et, à ce titre, elle s'apprend. Comme tout apprentissage, cela demande de l'engagement et de l'entraînement dans différentes situations pour acquérir peu à peu de l'aisance. Celui-ci suppose une prise de conscience, de la motivation, des méthodes et une mise en œuvre progressive, mais aussi l'acceptation qu'apprendre est un cheminement semé d'essais, d'erreurs et de réussite. Si cette compétence particulière émane de l'individu, l'objet de ce livre est aussi de démontrer que l'impertinence constructive ne peut s'épanouir que dans un environnement professionnel favorable qui l'encourage et la valorise.

## **Pourquoi un livre sur ce sujet ?**

Être impertinent constructif dans les organisations françaises aujourd'hui va-t-il de soi ?

Pas si simple, à l'épreuve de la réalité des relations hiérarchiques traditionnelles et de la situation économique actuelle marquée par la compétition et la dureté des échanges. Les centaines de témoignages recueillis auprès de collaborateurs et de managers dans des organisations françaises sur ce qui favorise ou pas la qualité des relations hiérarchiques, ce duo si particulier, en attestent. S'il existe ici et là des relations de qualité, il en émane un constat récurrent : la difficulté d'avoir une expression authentique et constructive entre personnes de niveaux hiérarchiques différents, et ses nombreuses conséquences à la fois

sur le bien-être, sur l'innovation et sur la santé économique de certaines organisations.

Ce projet est né de la conjonction paradoxale de deux paroles.

Celle de managers témoignant de leurs sentiments de solitude et d'ennui face à l'absence de confrontation et de propositions concrètes venant de leurs collaborateurs pour innover, améliorer, créer... et celle de collaborateurs ou de managers intermédiaires avouant leurs craintes, leurs difficultés et leurs frustrations à ne pas savoir ou pouvoir parler vrai avec leur hiérarchie. Ce couple manager-managé forme un système relationnel bien particulier dont le fonctionnement est déterminé par de multiples facteurs que nous avons choisi d'explorer.

Ce projet est motivé par l'identification d'expériences positives.

Que ce soit au niveau individuel ou au niveau des organisations, il existe en France des expériences qui témoignent d'un élan et de capacités à faire preuve d'audace de dire et d'agir autrement. Celles-ci montrent la voie à ceux qui ne savent pas comment faire ou ne croient pas qu'il soit possible de co-construire une nouvelle manière d'être ensemble au travail. Certes, certaines personnes ont un talent naturel à savoir être impertinent constructif, mais ce livre souhaite démontrer que cette compétence peut s'acquérir à travers les témoignages concrets de personnes ayant appris à l'être par eux-mêmes ou après avoir suivi une formation.

J'ai moi-même fait ce chemin. Je ne viens pas d'un milieu de dirigeants où l'on acquiert très tôt l'aisance et les codes pour savoir comment faire passer ses idées à des personnes d'autorité. J'ai eu la chance de travailler dès seize ans, en poursuivant des études supérieures, et de côtoyer dès le début de ma vie professionnelle tous les niveaux de la hiérarchie. J'ai appris à observer les comportements des personnes dans le cadre professionnel, j'ai travaillé et regardé le mode de fonctionnement de dirigeants et de managers très divers mais aussi celui de salariés dans leur manière d'interagir avec la hiérarchie. J'ai osé parler vrai quand certaines situations me paraissaient inadaptées, j'ai apporté

L'efficacité est mesurée en évaluant l'optimalité des moyens. Les objectifs et les moyens sont interrogés et des résultats sont mesurés sous la forme d'un pourcentage d'efficacité. Par exemple, si l'organisation obtient un résultat 70 %, cela veut dire qu'il y a un gisement de 30 % et que des chantiers sont à mettre en œuvre pour accroître l'efficacité, ce qui aura pour effet induit de désintensifier les conditions de travail et que tout le monde travaille mieux.

### **Étape 1 : mesure de toutes les pratiques**

Une méthodologie d'interrogation de toutes les pratiques est mise en place : l'activité réelle, prescrite, et la partie non prescrite (les heuristiques de travail) ; tout ce qui permet d'atteindre un objectif en dépassant le travail prescrit. L'interrogation est menée en focus groupe constitué en tenant compte de la cohérence des activités. Ces pratiques sont évaluées et quantifiées.

### **Étape 2 : travail sur le sens**

En parallèle, un travail avec la gouvernance est réalisé sur la formalisation du sens commun, et en interrogeant les bases des sens individuels des collaborateurs.

### **Étape 3 : émergence des solutions et préconisations avec indicateurs de mesure**

Pour que les préconisations accompagnent le sens commun et ne dégradent pas le sens au travail de ceux qui vont les porter, elles doivent avoir deux qualités : elles doivent résoudre un problème ou améliorer une situation, et avoir du sens, ne pas être à contresens du sens commun et être neutre (ne le dégrade pas) ou l'accroître. Les solutions sont hiérarchisées selon deux critères : l'efficacité qui résout le problème posé mais en désintensifiant le travail, il faut que cela ait du sens pour les acteurs. La meilleure solution n'est pas toujours celle qui ne fait que résoudre le problème, mais celle qui fait sens.

Par exemple, dans une maison familiale et rurale de trois cents personnes, avec trente employés, la nouvelle directrice a demandé de l'accompagner sur un cadre managérial. À l'issue du travail, elle a disposé du sens commun et du cap de développement de son institution, ce qui doit réunir tout le monde, dans quoi elle veut embarquer son organisation. Elle a défini pour chacune des équipes, le sens de cette équipe et une manière qui permette de faire le bilan, en fin d'année, si elle est restée avec le sens (objet de mesure et indicateur de mesure). Pour tangibiliser les caps de l'organisation, la fixation d'objectifs CART est utilisée (Concret et mesurable, Accessible, avec les moyens mais affecté avec optimal, Responsable socialement, le but est d'amener un progrès à la société civile qui nous accueille, Temporalisé). Pour désintensifier le travail, le but de cette démarche est de diminuer tous les dysfonctionnements auxquels il est soumis, subis et non choisis, ceci identifié avec les collaborateurs qui expriment les solutions. Par exemple, envoyer un technicien de dépannage dans une cité sensible pour accéder à une armoire électrique fermée sans lui avoir expliqué que la clé était chez le gardien, qui garde quatre immeubles, et que celui-ci n'est pas là ce jour-là car il garde un autre immeuble. Cela suppose de réinterroger le niveau d'information de la base de données pour que les salariés aillent au bon endroit au bon moment.