

LE TRAVAIL DE DÉCIDER

Jamal Lamrani

ERES | « Connexions »

2014/1 n° 101 | pages 61 à 78

ISSN 0337-3126

ISBN 9782749241586

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-connexions-2014-1-page-61.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour ERES.

© ERES. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Le travail de décider

Cet article vise, à travers une intervention par l'analyse des pratiques de décision de cadres dirigeants, à élucider les mécanismes à l'œuvre qui empêchent le « travail de décider » dans les contextes d'organisation hypermodernes¹.

Il s'agit de considérer la pratique de décision comme un carrefour de rencontres entre les postures et la trajectoire socioprofessionnelle des décideurs, en l'occurrence les cadres dirigeants, et les processus d'organisation hypermodernes.

Cette analyse est issue d'une intervention dans une grande entreprise de service public française.

La demande d'intervention se situe à un moment où l'entreprise souhaite développer « une culture participative et de résultat ». C'est-à-dire, et selon nos interlocuteurs, il s'agit de passer d'une culture de gestion des moyens à une culture de résultat, où chaque manager de proximité est responsabilisé dans l'atteinte des résultats, avec une mutualisation de moyens.

Cette demande qui m'est adressée est portée notamment par une femme cadre, dirigeante charismatique, qui a une légitimité dans l'entreprise et qui ose dénoncer ce que pense la majorité silencieuse : « Le décalage entre le discours et les actes, le mode de management de nos dirigeants est contraire à la culture participative, il est plutôt déresponsabilisant. »

L'analyse de la demande montre une volonté chez certains acteurs de la direction générale d'interroger en profondeur le phénomène des contradictions et des paradoxes créés par le top management qui a des effets observables sur le mode de décision de la ligne hiérarchique.

1. Cf. la définition des organisations hypermodernes dans J. Lamrani, « Place du collectif dans l'intervention auprès des organisations hypermodernes », *Connexion*, n° 91 « Management et contrôle social », 2009.

La demande est également appuyée par le directeur général qui fait participer dans son comité exécutif les directeurs d'activité et de métiers, mais également des « personnalités à la marge du système décisionnel qui donnent leur point de vue sur les problèmes à résoudre ».

Face à ce constat et en accord avec le comité exécutif, nos interlocuteurs proposent une démarche qui touche en premier lieu les cent cadres dirigeants (CD) de l'entreprise.

En tant qu'intervenant, je suis conscient du caractère exceptionnel de cette demande et je suis sensible à la façon dont cette femme la formule. Elle souhaite « mettre en analyse » à la fois les cadres dirigeants et les politiques managériales de l'entreprise, ce qui donne une dimension psychosociologique à cette demande. Le dispositif d'intervention que je propose articulera deux niveaux : l'analyse de pratiques de groupes de cadres dirigeants pour élaborer les questions qu'ils souhaitent poser sur leur pratique de décision, et un processus d'échange avec la DG afin de « refonder le rôle du CD et les politiques managériales de l'entreprise » pour faciliter la prise de décision à l'ensemble de la ligne hiérarchique.

Ce dispositif inédit dans cette entreprise démarre avec un groupe de sept cadres dirigeants volontaires et intéressés par ce travail.

Du point de vue socioéconomique, on retrouve dans cette entreprise l'histoire de la France. L'évolution de son organisation suit directement le contexte économique et social, à la fois miroir des politiques économiques des différents gouvernements et de l'évolution des métiers et des activités. Cette entreprise de monopole de service public, dans la majorité de ses activités, se trouve de plus en plus confrontée à la concurrence au niveau européen, et la direction générale souhaite infléchir sa politique managériale dans le sens d'une « culture orientée résultat » ; mais l'ensemble de la ligne managériale est habitué à « manager par des budgets, des procédures et des normes de sécurité liées aux métiers ».

La population qu'il s'agit d'accompagner est composée de cadres dirigeants de pôles importants d'activité de l'entreprise, ayant la responsabilité de centaines (voire de milliers dans certains secteurs) de collaborateurs et de trois à cinq niveaux hiérarchiques. La majorité de ces CD est issue de grandes écoles françaises (X, les Mines, Ponts et Chaussée, HEC), et ils sont amenés à donner le « la » des décisions stratégiques de l'entreprise basées sur les valeurs de l'entreprise publique : intérêt général, respect du bien public et conscience professionnelle.

Au niveau organisationnel, on peut faire l'hypothèse de deux modes d'organisation. Une organisation bureaucratique, basée sur les procédures (de décision, de contrôle, de sécurité, etc.), les référentiels, les grades et les statuts, et une organisation technocratique basée sur les objectifs, les indicateurs de résultat, la mutualisation de moyens en personnel et en budget.

Au niveau managérial, les CD sont confrontés à un nouveau mode de management. Avant, ils avaient affaire à un mode de management qui les interpellait dans leur fonction. Mais, maintenant, ils sont interpellés

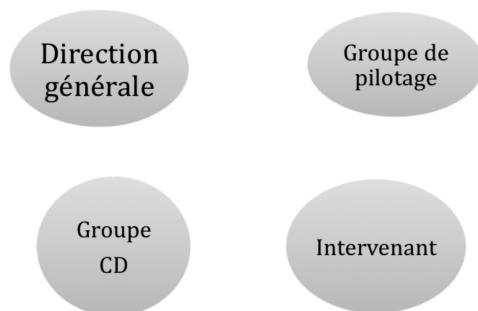
directement dans leurs comportements. Ils doivent être « engagés et créatifs, alignés et preneurs d'initiative, garantir les processus et prendre des risques, agiles et rigoureux ».

Dans ce contexte organisationnel, mon projet, en tant qu'intervenant, est de m'appuyer sur le groupe comme espace intermédiaire entre l'individu et l'organisation en mettant les sept CD au travail sur leur pratique de décision dans un dispositif d'analyse de pratiques de direction.

Avant le démarrage de l'intervention, mes interlocuteurs du département Recherche (habitués au coaching individuel) pensaient qu'un tel travail en groupe était impossible : « Comment peuvent-ils se dévoiler en groupe, ils ont des enjeux importants entre eux, il y a de la compétition » !

Mon hypothèse, dans le dispositif proposé, est de s'appuyer sur le groupe pour en faire un espace d'analyse des problématiques rencontrées et un lieu pour expérimenter de nouvelles positions et pratiques de décision qui responsabilisent et facilitent la prise d'initiative dans les équipes et les projets malgré les contradictions et les paradoxes qui bloquent les CD.

Le dispositif proposé implique les groupes d'acteurs suivants :



Le groupe des CD : une démarche d'analyse de pratiques inscrite dans le temps : huit séances sur neuf mois.

Le groupe de pilotage : deux membres du service Recherche et développement, un membre de la DRH, la cadre dirigeante initiatrice de la démarche et l'intervenant. C'est un groupe tiers dont le rôle s'est précisé au fil de l'intervention et qui est devenu un espace d'analyse et de recherche sur cette demande d'intervention. Il a pris aussi le rôle de médiateur entre le groupe des CD et le directeur général.

L'intervenant a un double rôle : intervenant en groupe d'analyse de pratiques et intervenant entre les trois groupes d'acteurs – afin de créer les conditions d'une médiation et d'un travail en commun permettant de faire le lien entre le contexte économique et politique (la nouvelle donne de la concurrence européenne), l'évolution et la complexification de l'organisation et les postures et pratiques de décision des CD.

Un dispositif pour construire une pensée collective de cadre dirigeant

Le groupe s'est réuni régulièrement, une fois toutes les six semaines pendant un an. Le dispositif est une invitation faite à chaque participant à initier petit à petit un travail de récit sur les problématiques de décision rencontrées qui vont de la relation avec la Direction Générale, aux interactions avec les collègues des différentes directions ou acteurs externes, jusqu'aux relations avec ses propres équipes, dans des situations à enjeux collectifs et/ou interindividuels.

La séance comporte plusieurs temps : le temps du récit, le temps du questionnement, des échos et retours et un temps d'élaboration collective. L'analyse porte sur le rôle du CD et sur les processus psychiques, relationnels et identitaires qui le fondent. Elle porte aussi sur les interactions paradoxales qui inhibent et empêchent de penser.

Cette analyse va particulièrement intégrer les effets d'interactions entre les lignes de tension : entre loyauté à l'entreprise et expression de son leadership, entre mode d'investissement et attentes de l'entreprise, entre les figures d'autorité idéalisées et le rapport au pouvoir, entre les normes des pratiques managériales (processus de décision, de contrôle, de fixation d'objectifs, de circulation d'information, d'embauche, d'intégration de nouveau CD, d'évaluation, de gestion de crise...) et le rapport à l'institution (valeurs instituées, représentation de l'institution...).

Dans le dispositif d'analyse de pratiques, il s'agit de faire le lien entre les situations relatées et ce qui fonde son propre rôle de CD et, en arrière-plan, le chemin de construction de son identité professionnelle (famille, grandes écoles, parcours professionnel).

Le premier malaise du CD est lié à la difficulté à penser les modes de décisions. L'hyperactivité empêche de penser les politiques, les décisions, l'organisation mais aussi son propre rôle et sa posture. Or, dans les contextes des organisations hypermodernes, l'enjeu pour les cadres dirigeants est en effet de maintenir cette tension entre pensée et décisions stratégiques, prise de recul et action.

Le travail d'analyse de pratiques permet à chacun « de se poser » en groupe (d'éteindre les portables !) pour questionner et revisiter sa relation avec l'organisation et, par là même, d'actualiser ses représentations et son positionnement.

La démarche

Être à l'écoute du cadre dirigeant, une écoute continue de l'ensemble de ce qui est dit, de ce qui est ressenti, être attentif aux mots qui évoquent le contexte, l'organisation, les politiques..., les interactions, les difficultés. Une écoute qui permet à chacun d'accéder au sens le plus important pour lui-même.

L'écoute du récit de chacun me renseigne sur ce qui est structurant pour les participants (la question de la place, de légitimité...). À travers cette écoute, je cherche avec le groupe à identifier la problématique du participant dans les éléments du récit et dans ce qui joue et s'actualise dans la dynamique à l'œuvre dans le groupe. L'écoute et l'intervention dans cette dynamique sont un puissant accélérateur de changement, car le groupe, au fur et mesure de sa vie, va permettre de donner à voir et à nommer les sentiments que la personne était incapable de nommer. J'explore avec le groupe les problématiques reconstruites, le chemin et les passerelles entre l'organisation intériorisée et les interactions redondantes (Bateson, 1971) produisant les paradoxes et blocages.

Cette écoute complexe vise à distinguer les mondes interne/externe de la personne et à initier un travail pour « désamalgamer » les différents niveaux de sens de la problématique posée : les niveaux émotionnel et corporel des sentiments et de la pensée.

La spécificité du travail en groupe est de permettre d'exprimer ces différents niveaux. Penser l'organisation, soi-même, ses équipes et renouveler ainsi ses représentations, positions et rôles managériaux. Pour le cadre dirigeant, qui est au « cœur du réacteur » de l'entreprise, pouvoir se distancier et décoller d'une organisation « qui vous colle jour et nuit jusqu'aux rêves », pouvoir élucider pourquoi il n'arrive pas à « prendre de la hauteur et à avoir du discernement dans ses décisions » est constitutif de sa demande.

Les difficultés rencontrées

L'analyse avec le groupe a permis d'identifier trois niveaux de difficultés :

- le premier est la coexistence de deux logiques. Le travail dans le court terme et le rapport des CD à l'excellence. « On est des excellents et on devient mauvais ». Le cadre dirigeant se perçoit comme « premier de la classe », de l'école primaire aux grandes écoles et jusqu'aux postes de direction. Pour eux, le premier de la classe a une obligation d'excellence dans la prise de décision et dans l'atteinte des résultats. Le fait d'être confrontés à des résultats à court terme les empêche de réaliser « tous leurs objectifs » ;

- le deuxième est lié au rôle de décideur lui-même. Les CD constatent qu'ils ont plus un rôle d'exécutant que de décideur. Ils sont censés prendre les décisions stratégiques. Mais, dans les faits, ces décisions sont prises par la Direction Générale. Ils ont le sentiment de jouer un rôle de « préfet » et non celui d'un « entrepreneur », ce qui est contraire à ce qui est affiché par les politiques managériales de l'entreprise « entreprendre, prendre des décisions, obtenir des résultats ». La banalisation des contradictions entre le discours et les actes crée un malaise dans l'identification dans les figures d'autorité, voire une fissure qui engendre de la peur et de la culpabilité ;

– le troisième niveau de difficulté est le nouveau mode d'organisation qui se met en place : un mode centralisé par le haut – décision quotidienne, management par l'action et un *reporting* serré dans le temps – et matriciel par le bas : mise en place d'une organisation matricielle avec une multitude d'interlocuteurs (chef de projet, interface, coordinateur, animateur...) et d'instances de pilotage pour mutualiser les moyens : budget, personnel, matériels... Le cadre dirigeant se trouve dans la situation d'avoir à s'engager sur les résultats définis à l'avance vis-à-vis de sa hiérarchie et dans une négociation permanente des moyens. Il a le sentiment d'avoir peu de prise sur cette forme d'organisation. Une organisation « liquide » où les métaphores utilisées en sont des illustrations : « On flotte, je ne peux pas m'engager avec mes équipes sur du solide », « Je me sens noyé dans les informations et les interlocuteurs ». Le sentiment que l'entreprise est en train de couler doucement.

Le rôle de la dynamique de groupe

Je voudrais revenir sur le rôle de la dynamique de groupe dans l'analyse de pratiques. Le travail en groupe de pairs renvoie, d'une part, au groupe d'appartenance, et, d'autre part, à l'image de soi que l'on expose dans le groupe.

Sur le premier point, la quasi-absence, pour les cadres dirigeants, de lieu collectif pour penser leur rôle et les effets des décisions prises produit de l'isolement et affecte l'efficacité des coopérations entre les différentes directions. Cette prise de conscience sur plusieurs projets a permis de reconsidérer les coopérations.

Sur le deuxième point, en exposant sa problématique en groupe, on s'expose, et c'est toute son histoire qui est convoquée (son parcours, ses choix, ses fiertés, ses hontes) et qui s'actualise sous le regard de ses collègues. La vie en groupe permet à chacun de connecter d'autres dimensions latentes à ses pratiques : la dimension émotionnelle qui surgit de l'intérieur de soi à des moments inattendus, la mémoire de l'espace d'où émergent la distance avec les autres et les sensations du corps qui lui sont associées. Les modes d'organisation et d'autorité impriment dans le corps ces distances. Le corps garde intactes les traces des expériences vécues, des mots entendus, des mails lus. L'hyperactivité du CD donne l'impression qu'il dévore son activité pour compenser les tensions internes, qu'il dévore les messages injonctifs de la direction, ou des dizaines de *slides* en réunion (l'importance des *slides* dans les réunions participe aussi à la difficulté de penser collectivement). Il incorpore les nouvelles normes de l'organisation et ses contradictions.

Je suis attentif dans l'analyse de pratiques aux processus qui relient l'individu à l'organisation. Le groupe donne à voir un mode de relation binaire à l'organisation (Pagès, 2005).

Les changements multiples sont plus ingérés que digérés. « Un processus s'est arrêté et a été déplacé en incorporat, une marque inscrite

dans le corps et qui a des effets sur les conduites du sujet, l'objet incorporé ne concerne pas seulement la perte de l'objet mais il est aussi refus de faire le deuil » (Rouchy, 1998). Ces processus d'incorporation sont travaillés avec les cadres dirigeants. Il s'agit de pratiques automatiques : travail tard la nuit, surinvestissement dans le contrôle des résultats, problème de disponibilité aux équipes, demandes trop détaillées de *reporting* par mail, isolement, etc.

Dans le travail d'analyse, les sensations qui sont à l'origine de ces conduites sont connectées, les participants partagent ainsi une émotion, des images qui rendent possible un travail de pensée, et qui permettent d'analyser les effets de leurs interactions (vis-à-vis de leurs collaborateurs directs et indirects, collègues, direction...) et de leur posture managériale, dans les projets de transformation qu'ils mènent et des décisions qu'ils prennent.

Les problématiques travaillées : un malaise dans le rôle

Sollicité régulièrement pour accompagner les cadres dirigeants dans les contextes organisationnels hypermodernes, en coaching, intervention en équipe ou en formation, je constate qu'à la différence des années 1980/1990, les cadres dirigeants ont de plus en plus de difficultés pour penser, prendre de la hauteur et avoir du discernement dans leurs décisions. C'est un malaise dans le fondement de leur rôle. Les repères de construction du rôle sont mous et brouillés (souvent exprimés dans l'urgence). Les cadres dirigeants attendent souvent des repères plus structurants (exposer leur projet à la direction générale, avoir des *feedbacks*, faire des points trimestriels sur leurs avancées...) et riches de leur direction générale.

Par rapport à ce constat du malaise dans le rôle du CD, mon idée est d'accompagner les CD par une démarche clinique en groupe de pairs pour revisiter de l'intérieur l'histoire de leur rôle et actualiser leur regard sur eux-mêmes et l'organisation. C'est ce travail qui pourrait les aider à retrouver le discernement pour mettre en perspective leur décision, à détricoter les paradoxes vécus et pouvoir ainsi être plus lucides dans le cadre managérial qu'ils posent à leurs équipes.

L'autre idée est de les aider à reconstruire leur groupe d'appartenance, d'actualiser leur représentation de ce qu'est un Cadre Dirigeant, de recréer une conflictualité et une coopération transversale capables de réduire l'hyper-complexité de l'organisation.

Le récit de l'histoire des problématiques a constitué la passerelle pour appréhender les difficultés de l'exercice du rôle actuel du cadre dirigeant.

Le croisement des fils des récits singuliers a tissé le fil d'une mémoire et une histoire collective des problématiques. *Cette métaphore de fil et de tissus est significative pour moi. En tant que fils de commerçant de fils pour « cafetans », j'ai vendu des fils de couleurs pour*

tissus de mariage, et je ne peux séparer le fil du tissu et le tissu du fil. C'est cet entrecroisement de fils et de tissus, de marocain et de français, d'économie et de psychosociologie, d'individu et de collectif, qui m'a toujours fasciné et surpris.

Je reviens aux récits. Je présenterai d'une façon synthétique les paradoxes à l'œuvre dans les situations analysées et reconstruites avant d'ouvrir au débat quelques réflexions sur les leviers pour refonder et faire évoluer le rôle et les pratiques des CD, et situer les limites du dispositif d'analyse de pratiques en institution.

Les paradoxes

Perdre la face

Michel C., directeur qualité, diplômé de l'École Centrale, a toujours travaillé dans les fonctions centrales de l'entreprise. Il commence son récit par une réunion hebdomadaire, regroupant l'ensemble des directeurs et son chef, à laquelle il est arrivé détendu ; quelques minutes après le début de la réunion, son chef l'interpelle directement devant ses collègues comme étant le responsable des mauvais résultats (à partir de présentation de *slides* d'indicateurs qualité) et lui demande devant tous d'agir pour améliorer vite les résultats.

Michel C. est surpris : « Je me suis senti coupé du monde, je n'entendais rien dans le groupe, j'étais incapable de sortir un mot. » Un silence lourd s'installe dans le groupe, aucun collègue ne réagit ; quelques minutes après, « je sentais une colère au fond de moi, parce que les résultats, je les connaissais sur le bout des doigts, je sais pertinemment, et les autres aussi, que, pour les obtenir, il faut un travail collectif entre nous, je me suis senti coincé, je ne pouvais pas agir ». Michel C. voudrait bien dire oui à son chef. Mais, s'il obéit, il ne peut pas résoudre le problème seul, et, s'il désobéit à son chef, il sent que ses collègues ne le suivront pas.

Après la réunion, Michel C. est envahi par un sentiment de culpabilité. Il s'est senti ébranlé dans ses valeurs : « Je me sentais responsable de cet échec » sur un mode individuel, alors que l'échec est lié la situation collective et son chef n'en tient pas compte. Il intériorise la culpabilité. Il est resté renfermé dans son bureau pendant plusieurs semaines, au lieu d'aller voir ses collègues pour travailler avec eux sur les résultats attendus. En fait, il nous dit qu'il a du mal avec cette nouvelle façon (de son chef) de chercher à obtenir les résultats ; qu'avant, ils arrivaient à poser ensemble les problèmes en termes d'investissement et de budget, ce qui permet d'avancer.

L'analyse faite avec le groupe sur cette situation est qu'il y a un pacte implicite² dans le groupe pour laisser sous silence les effets

2. Cf. le pacte dénégatif, d'après les travaux de René Kaës dans *Les alliances inconscientes*, Paris, Dunod, 2009.

négatifs de ce mode de management, pacte qui autorise à reproduire le même mode de management dans le reste de l'entreprise.

Mettre des mots sur ce silence en groupe a permis à Michel C. d'identifier « sa part personnelle » dans ce problème, il a exprimé sa honte d'être réprimé devant les autres. La peur de perdre la face l'empêche de s'exprimer et de « recadrer » le problème.

Dans cette situation, Michel C. a ainsi pu distinguer ce qui est de l'ordre du mode de management de l'entreprise, et ce qui est de l'ordre de son rapport aux résultats et à l'excellence. Il a pu reposer le problème de son point de vue à son chef et à ses collègues en partant de l'analyse effectuée dans le groupe d'analyse de pratiques.

Dépasser sa colère, c'est lâcher « le bon élève »

Daniel C. est une figure de leadership dans l'entreprise. De formation Ponts et Chaussées et ENA, il a dirigé plusieurs régions pendant plusieurs années. Il est considéré par ses collègues comme un innovateur qui prend des risques. Son parcours de directeur de « directions à challenge » le montre. Il se perçoit comme « ouvert au dialogue social mais néanmoins directif et rigide ».

Dans son récit, Daniel C. va parler de sa colère de voir que « le système va planter, alors que nous ne faisons rien pour l'en empêcher ». Pour lui, l'entreprise est en danger (techniquement, mais aussi socialement : risque de crise) pour deux raisons. Sur le fond, la politique de mutualisation des moyens est illisible, l'organisation matricielle rend « hypercomplexe » la négociation du budget, et le fonctionnement par projet obéit à une logique de court terme et empêche de voir les effets des politiques, « On zappe d'un projet à un autre sans nous assurer de l'évaluation des effets ».

La colère de Daniel C. est liée au fait de « ne pas pouvoir y arriver » seul, lui, « l'excellent élève ». Dépasser sa colère, c'est lâcher son côté « excellent élève ».

La deuxième raison concerne le mode de communication existant (une communication par mail et dans l'urgence) entre les cadres dirigeants de l'entreprise qui ne permet pas de réguler la mise en place des décisions prises.

Daniel C. nous dit que sa colère est liée aussi aux multiples incohérences du système, et notamment à la contradiction entre l'individualisation des objectifs et la mutualisation des moyens et, selon lui, le déni de la direction générale de reconnaître et d'évaluer l'importance de la coopération dans l'atteinte des objectifs.

Le travail sur la situation de Daniel C. permet d'identifier la douleur qu'il ressent et qui est liée à l'écart qu'il y a entre sa loyauté à l'entreprise, « ses valeurs de service public » et sa difficulté à exprimer son désaccord vis-à-vis des nouvelles politiques de l'entreprise. Il constate que la norme implicite dans l'entreprise est de ne rien dire en son nom

propre. Une difficulté à dire « je », à se rassembler, à se différencier de la pensée « unique ». Ce ressenti trouve plusieurs échos dans le groupe, et nous renseigne sur la difficulté à penser les problèmes intérieurs que rencontrent les CD. Devant ces nouvelles difficultés, Daniel C. se demande s'il sera capable « d'inverser la tendance comme par le passé » et de s'inventer un nouveau rôle.

Il nous dit à la fin des séances que le travail effectué lui a permis d'avoir un dialogue avec ses collègues et un dialogue intérieur qui lui permet d'être congruent et cohérent dans son discours avec ses équipes. Ce dialogue est nécessaire pour construire un nouveau rapport de force avec la direction générale et les collègues avec qui il ne partage pas les mêmes valeurs.

« Je ne peux pas responsabiliser »

Le rythme du changement

Dominique K., 50 ans, issue d'HEC et de Sciences Po, avec un parcours dans différentes directions, est une des rares femmes cadre dirigeante. Elle est responsable d'une direction opérationnelle. Dans son récit, elle parle de son expérience de conduite de changement et de ses pratiques d'implication et de responsabilisation des équipes, au cours de sa vie professionnelle ; elle a le sentiment d'avoir cheminé et capitalisé de l'expérience en management. La difficulté qu'elle rencontre est liée au « rythme infernal de changement » à mener. Ce sont des changements qui touchent l'organisation et le métier des collaborateurs. Elle donne un exemple de changement qui modifie les règles du budget et du choix des investissements. Et elle parle de sa difficulté à prendre le temps pour s'y consacrer. « La direction générale a déjà communiqué par mail, et tout le monde est au courant. J'ai plein de retours de mes équipes qui sont affolées. Je ne me sens pas moi-même, je suis fatiguée et fragile pour expliquer le pourquoi du comment, je suis loin de savoir comment je dois m'y prendre. J'ai aussi quatre ou cinq sujets à enjeu sur le feu ». Cette dirigeante est perçue dans le groupe comme quelqu'un de dynamique et proactive ! Elle prend conscience, en parlant, qu'elle ressent plusieurs tensions : de la colère vis-à-vis de l'incohérence des projets (et son désir d'en comprendre le sens), et le sentiment d'incapacité lié à sa solitude : « D'habitude le réseau m'aide, mais là j'ai le sentiment que tout le monde est sur le qui-vive ». « Je ne me reconnais plus, je perds mes réflexes..., je ne suis plus disponible pour mes équipes, je passe mon temps dans le *reporting* à la direction... et je me cache derrière la rédaction de mails... ». Dominique K. se rend compte qu'elle ne peut pas responsabiliser (prendre le temps de déléguer, expliquer, donner du sens) ses équipes comme elle le souhaite, elle se sent « conduite » à manager par mail, elle est prise elle-même dans ce qu'elle dénonce elle-même. Elle exprime le malaise de perdre le contact avec elle-même, elle se sent comme « désincarnée ». Ce mode accéléré du

changement éclate le temps individuel et collectif et, par là même, le rapport à soi-même³.

L'émotion produite par ce récit et écoutée par et dans le groupe va être une opportunité pour démêler les différents niveaux de tensions et permettre à Dominique K. et au groupe de prendre conscience des effets de l'emprise de l'urgence sur soi.

Le récit de Dominique K. va amener les membres du groupe à réfléchir sur le devenir du rôle du CD. Leur désir est de sortir de cette posture du « management par l'action ». Ils veulent avoir un style incarné, habité, qui prend corps dans les relations avec la direction générale et les équipes ; un management qui reprend contact avec son propre corps, ses propres émotions, qui s'appuie sur le collectif perçu comme un tout contenant ; un management qui dit ce qu'il ressent, qui se différencie pour inventer de nouvelles médiations entre la direction générale et le terrain.

Disqualifié pour mobiliser

François P. est le responsable de la direction informatique de l'entreprise. Issu de grandes écoles, il a initié et dirigé plusieurs projets informatiques. Il suit de très près le déploiement des projets industriels de l'entreprise. Il commence son récit par un sentiment de stress permanent lié à la façon dont la culture de résultat se met en place dans l'entreprise. Selon lui, la culture des résultats est une « bonne chose, car elle encourage l'atteinte des objectifs et responsabilise les gens habitués à suivre les procédures de la bureaucratie », mais la façon dont elle est mise en place produit « un management obsédé par l'action, et des injonctions de faire et de ne pas faire », ce qui est ressenti comme infantilisant et contraire à la prise d'initiative pour des dirigeants qui ont de l'expérience en management. Il ressent ce mode de management avec sa hiérarchie et avec plusieurs directeurs commanditaires. Nous avons travaillé sur une situation où il reçoit « l'injonction de dynamiser ses collaborateurs par un intervenant extérieur pour faire avancer un projet stratégique ». Il s'est senti bloqué dans cette « demande », où il a le sentiment que le problème est déplacé. Selon lui, si son équipe montre des signes de désintérêt, c'est à cause de ce type même d'injonction. Il se sent disqualifié en tant que manager, alors que sa hiérarchie veut le dynamiser. L'analyse avec le groupe montre la difficulté de passer d'une situation de disqualification à une reprise d'initiative et de recadrage de problème.

Suite à ce travail, François P. a repris contact avec sa hiérarchie et il a pris l'initiative de poser le problème « avec sa hiérarchie », ce qui a permis, à son grand étonnement, de trouver simplement des solutions de fond et d'abandonner la solution de dynamisation d'équipes !

3. Cf. l'article de N. Aubert dans *La société hypermoderne : ruptures et contradictions*, Paris, L'Harmattan, 2010.

Le retour d'expérience de François P. au groupe a montré la distance nécessaire pour sortir du cadre des injonctions, et la banalisation de la posture de « désigner à faire ».

François P. a dit avoir appris à désobéir aux injonctions bloquantes, être passé du sentiment paradoxal à la résolution de problèmes complexes avec ses commanditaires. Ce passage semble difficile à concilier avec les valeurs de loyauté et de premiers de la classe.

De ces récits et analyses, nous avons pu dégager quelques pistes de réflexion sur le rôle et les pratiques de décision de cadres dirigeants.

Conclusions

Actualisation des représentations de l'organisation

Le dispositif de l'analyse de pratiques vise à élucider le rapport de soi à l'organisation. À travers les échos et des associations d'idées, l'exploration permet de distinguer les réalités interne et externe, ce qui est de l'ordre de l'organisation (procédure, processus de décision, de *reporting*...) et ce qui est de l'ordre de son propre rôle.

L'analyse avec les CD des mécanismes de l'organisation hypermoderne : logique du court terme aux dépens d'une pensée stratégique, hyper-complexité – un millefeuille de fonctions transversales et par projet, une prédominance des valeurs économiques sur les valeurs techniques (inversement de l'ordre des valeurs de l'entreprise) – leur permet de sortir de leur solitude émotionnelle et intellectuelle. L'actualisation des représentations de l'organisation change le champ conscient. Le groupe, dans sa fonction d'espace transitionnel, joue son rôle de tiers pour permettre au « je » de se rassembler et permettre ainsi de sortir de cette relation duale avec l'organisation. Le cadre dirigeant se dit plus posé, sent qu'il a « des repères pour se positionner » dans l'organisation.

Le travail clinique a permis de toucher la dimension émotionnelle liée à la pratique, mais aussi de désamalgamer plusieurs émotions liées à des situations différentes.

Les sentiments de manque de repères et de difficultés de penser sont liés, d'une part, au mode d'organisation qui est de plus en plus dilué et « liquide », à une faiblesse du cadre institutionnel et à un management par l'action sans sens stratégique et, d'autre part, à un rapport à l'excellence et à une position de « premier de la classe » qui ne laissent pas de répit à la peur d'échouer et à l'angoisse liée à un idéal qui ne sera jamais atteint⁴.

Rendre la parole possible entre collègues pour pouvoir coopérer

Alors que dans les entretiens individuels préalables aux séances d'analyse de pratiques, les membres du groupe se disaient qu'il était

4. Cf. le travail sur *Le coût de l'excellence* de V. de Gaulejac et N. Aubert, Paris, Le Seuil, 1991.

impossible de partager ensemble l'analyse de leurs problématiques, du fait du sentiment de concurrence interpersonnelle, le cadre contenant du dispositif d'accompagnement a permis à la parole de se libérer. Une parole qui reflète l'état intérieur, une parole chargée d'émotions multiples, dense, une parole où le sujet se découvre dans l'écoute de ses collègues. Les cadres dirigeants se découvrent capables de s'écouter, de parler de leur expérience intime avec l'organisation.

C'est un changement de représentation d'eux-mêmes en tant que groupe de pairs capable de contenir les problématiques de décision.

Le récit des situations et leur analyse leur permettent de penser la complexité de leurs décisions, et les aident ainsi à « sortir » de la démarche classique problème/plan d'action.

L'écoute clinique permet de distinguer dans le discours ce qui s'exprime dans différentes scènes : la scène psychique, celle qui se joue dans le groupe, celle du rapport à l'organisation. Le passage d'une représentation de l'impossibilité de se parler entre collègues à la construction d'un discours rassemblé de soi facilite l'accès à la subjectivité, à un « je » et ses conflictualités.

Si les membres du groupe sentent que ce travail les aide à incarner leur rôle, ils voient aussi ses limites et restent inquiets sur « la peur que le système plante » et demandent à « parler » avec la direction générale de leurs inquiétudes et propositions.

Relier la complexité de la réalité extérieure (l'organisation) et de la réalité intérieure

L'analyse de pratiques permet, à travers le travail clinique sur les expériences managériales et sur les problématiques rencontrées, de faire le lien entre les éléments de sa problématique psychique et interactionnelle, qui se reflète en partie dans les postures managériales, et la réalité organisationnelle. Le CD se sent moins collé à l'organisation et plus mobile dans son positionnement.

En travaillant sur une situation qui crée du malaise, le CD s'invite à évoquer d'autres expériences vécues dans des contextes d'organisation et avec des figures d'autorité différents. Les mots pour dire l'impensable surgissent, ce qui facilite la construction d'un nouveau sens au problème rencontré et de sa propre contribution au malaise rencontré.

Le malaise des CD tient à la multiplicité d'interlocuteurs pour négocier les moyens de mettre en œuvre les projets. En plus des interlocuteurs de la hiérarchie, ils ont affaire à des directions métiers, à diverses fonctions supports et à une organisation matricielle pour mutualiser les moyens. Cette matrice est elle-même composée de plusieurs interlocuteurs selon les projets et plusieurs instances de décision et de coordination. L'absence d'un cadre institutionnel réactualisé des processus de décision produit de la dilution de responsabilité.

La multiplicité d'interlocuteurs renvoie le CD à son identité multiple et à sa capacité à exprimer et relier les différentes polarités et facettes de son leadership : poser un cadre aux décisions prises, réinventer un mode management de changement cohérent avec ses objectifs et enjeux, négocier dans le temps avec les acteurs transverses, construire de nouveaux modes de médiation vis-à-vis de la direction générale et des partenaires sociaux, mobiliser les équipes sur les challenges permanents de la qualité, de la sécurité et de la rigueur économique... travailler à distance en se centrant sur l'essentiel, etc.

Le travail clinique permet de mettre en évidence les complexités intérieure et extérieure. Cette prise de conscience a amené les CD à se doter d'outils pour lire la complexité organisationnelle : par exemple la lecture psychosociologique des problèmes (l'analyse à partir des différents niveaux : institution, organisation, groupe, individu, instances psychiques), les modes d'organisation d'Eugène Enriquez (1997) ou l'approche systémique pour représenter les cartographies des acteurs, des projets et des processus de décision ou pour comprendre les mécanismes des paradoxes à l'œuvre dans une interaction.

Les CD ont pris conscience qu'ils étaient bien équipés pour penser les politiques industrielles et économiques de l'entreprise et de leur direction, mais peu équipés pour penser la complexité de l'organisation.

Méta-communiquer sur les injonctions paradoxales

Le travail en groupe d'analyse de pratiques a permis aux CD d'être à l'écoute de ce qu'ils ressentent, notamment quand ils sont en difficulté. L'accès aux sentiments reste tabou dans une organisation qui promeut les référentiels. Référentiels qui sont de plus en plus paradoxants !

Le référentiel managérial de l'entreprise (sur lequel sont basés le recrutement, la formation, l'intégration, l'évaluation) est construit à partir d'un référentiel de comportements paradoxants : par exemple, « un CD doit être Engagé », comme si l'engagement pouvait être prescrit ! ce qui est une négation de la réalité intérieure et du caractère processuel et complexe de l'engagement.

Nous connaissons les effets du paradoxe sur le comportement : sidération, inhibition, blocage. Les travaux de Palo Alto, et notamment de Gregory Bateson sur le *double bind*, nous ont montré comment sortir du paradoxe et reprendre l'initiative au niveau relationnel en se mettant en position méta avec ses interlocuteurs. Les apports théoriques de ces travaux ont été d'une aide précieuse pour apprendre à détricoter les interactions paradoxales.

Relier le court terme à une pensée stratégique

L'entrée dans la concurrence européenne a obligé l'entreprise du service public à s'aligner sur le rythme de *reporting* de l'entreprise

privée. Le passage du rythme de *reporting* trimestriel au mensuel (avec de nouveaux tableaux de bord qui mettent les indicateurs économiques au premier plan) a transformé le centre de gravité des valeurs de l'entreprise. Le recrutement de nouveaux CD centrés « business » a confirmé ce nouvel ancrage.

Si ce changement du rythme produit du stress lié au temps du *reporting* lui-même dans toute la chaîne hiérarchique, le stress vient aussi des contradictions entre les résultats à court terme et les résultats à moyen terme : « Pour certains indicateurs sensibles, nous devons nous organiser pour montrer des résultats chaque semaine, même si dans notre for intérieur nous savons que le cumul de ces résultats est contre-performant sur une période d'un an ».

Les CD se sentent piégés dans ce dilemme : s'ils ne montrent pas de résultats à court terme, ils risquent de paraître incompetents et incapables de « mettre de la pression sur les troupes » et s'ils obtiennent des résultats, ils craignent que ces derniers produisent dans le temps de mauvais résultats et participent ainsi à ce qu'ils dénoncent eux-mêmes : « On va dans le mur, on va planter le système ».

Ce dilemme vécu par certains a été dépassé par d'autres CD, qui, en partageant leurs pratiques, ont montré que construire avec leurs équipes une « véritable vision stratégique » de leur entité leur a permis de se centrer sur l'essentiel des priorités et de leurs indicateurs, en simplifiant et en réduisant le nombre d'indicateurs.

Le récit de ces pratiques « réussies » révèle qu'existent des marges de manœuvre possibles, mais la multiplication dans toute la structure de l'entreprise de demandes de *reporting* montre que celui-ci est devenu une norme à laquelle il est difficile d'échapper et qui ne fait que se développer par toutes les procédures de qualité, de sécurité, de contrôle de gestion, de contrôle interne, etc.

Fissures dans les valeurs institutantes

Une fois le travail effectué avec le groupe sur leur « travail de décider », la deuxième étape de l'intervention consistait, à partir des analyses des récits élaborés du groupe, à distinguer et à relier dans cette analyse le niveau individuel (CD dans sa trajectoire et ses représentations de son rôle et de sa posture), le niveau du groupe (les normes du groupe, la coopération/conflit...), le niveau des processus de l'organisation (processus de décision, de *reporting*, d'évaluation, de circulation d'informations, de coordination matricielle...) et le niveau des valeurs institutantes (valeurs de service public, d'intérêt général, de sécurité...), dans un contexte socioéconomique de rentrée de la concurrence européenne.

L'enjeu, à ce stade de l'intervention, est d'accompagner le groupe dans l'élaboration de cette analyse et de le préparer à rentrer dans un processus « d'échange » avec la direction générale. Il ne s'agissait pas de faire « seulement » une restitution des niveaux d'analyse des

processus de décision à l'œuvre, mais de construire une conflictualité avec le comité exécutif.

Avant de présenter ce processus « d'échange » avec le comité exécutif, je reviens sur les points centraux de l'analyse.

Le départ de figures d'autorité charismatiques et l'impossibilité de la transmission

Dans cette entreprise publique, le centre de gravité du processus des décisions est « dérégulé » pour plusieurs raisons : avant la mise en place de la nouvelle organisation « gestionnaire », les décisions étaient portées par des cadres dirigeants charismatiques qui « avaient la main sur les manières de mettre en place les décisions et notamment le budget ». Ces « CD à l'ancienne » portaient un héritage et incarnaient, selon les membres du groupe, les valeurs de l'entreprise de service public : intérêt général, dévouement pour rendre un service « digne d'un service public », sécurité, éthique de responsabilité, efficacité collective, etc. Les départs successifs de CD et les changements ininterrompus des systèmes d'organisation gestionnaire portée par « une armée de consultants des *Big Five* » a mis à mal le processus de transmission qui a existé dans cette entreprise depuis sa création. Ils sont confrontés à la réactualisation de ce processus de transmission et à son renouvellement.

Une dilution des responsabilités dans une organisation transversale hypercomplexe et un malaise dans l'identification

Les CD sont pris dans le piège de la complexité de l'organisation sur laquelle ils ont le sentiment de ne plus avoir de prise, et qu'elle leur échappe (multiplicité d'instances de décision, de pilotage, de projet, de mutualisation de moyens...). Pour eux, ce n'est pas un progrès, mais au contraire la fin du progrès, « un système qui peut planter à n'importe quel moment ». Une complexité à la construction de laquelle ils n'ont pas participé. Leur analyse les amène à proposer plus de simplification dans les processus de décision transversaux pour retrouver de l'agilité et de la réactivité.

Le travail en analyse de pratiques effectué a permis à chacun de distinguer et d'articuler les niveaux de tension à l'œuvre dans les pratiques de décision : la dimension individuelle, et notamment la distanciation par rapport à l'excellence et la difficulté de mettre en œuvre les décisions à très court terme, la dimension collective et le chemin effectué dans le groupe, avec l'avènement de la parole entre pairs et la prise de conscience d'une possibilité de coopération transversale, la dimension de l'organisation et des processus qui souffrent d'un cadre institutionnel contenant. Le groupe ressort aussi avec le sentiment d'être « équipé » pour agir sur les paradoxes qu'ils rencontrent dans leur travail de décideur. Les expériences réussies pendant l'accompagnement

ont montré leurs capacités à se renouveler et à inventer une autre posture de leadership.

Comme je l'ai dit plus haut, l'enjeu de cette seconde étape de l'intervention était de créer un espace de conflit/coopération entre le groupe et la direction générale. Plusieurs difficultés et injonctions ont empêché la création de cet espace :

- le départ de l'entreprise de notre interlocutrice principale qui était à l'origine de la demande et son remplacement par une nouvelle directrice qui a fragilisé le portage de ce projet de rencontre, inscrit dans le dispositif d'intervention. La nouvelle directrice était plus intéressée par « les outils » et ne partageait pas les valeurs portées par le groupe. En tant qu'intervenant, j'ai vécu l'impossibilité de créer un espace d'échange entre cette nouvelle directrice et le groupe des CD. Elle n'acceptait pas les modalités d'échange direct avec la DG. Plus tard, cette directrice démantèlera tout le service qui accompagnait les CD en analyse de pratiques, mettant à la place des outils de connaissance de soi par des *feedbacks* à 360° ;
- les membres du groupe souhaitaient la présence d'un tiers pour continuer le travail d'intervention, ce que refusait la directrice. Et ce sont quelques membres du groupe qui ont décidé de rencontrer le directeur général pour partager avec lui leur analyse et leurs propositions pour refondre le rôle du cadre dirigeant en lien avec les valeurs fondatrices de l'entreprise (« un rôle plus incarné »), de mettre en place un « cadre de décision » structurant pour les CD eux-mêmes et pour la ligne hiérarchique et de restaurer le système de transmission.

C'est une intervention inachevée qui interroge sur les limites de l'intervention par l'analyse de pratiques dans des organisations hypermodernes. Limites qui posent la question de savoir s'il est possible d'aider les CD à penser le cadre institutionnel de leur processus de décision dans un contexte où les valeurs fondatrices se fissurent, valeurs qui les aident à porter eux-mêmes les décisions pour mobiliser et fédérer leurs équipes.

Bibliographie

- ANZIEU, D. 1981 *Le groupe et l'inconscient*, Paris, Dunod.
- AUBERT, N. (coordonné par), 2010. *La société hypermoderne : ruptures et contradictions*, Paris, L'Harmattan, coll. « Changement social », n° 15.
- AUBERT, N. 2003. *Le culte de l'urgence*, Paris, Flammarion.
- AUBERT, N. ; GAULEJAC, V. de. 1991. *Le coût de l'excellence*, Paris, Le Seuil.
- BATESON, G. 1971. *Vers une écologie de l'esprit*, Paris, Le Seuil.
- BRUNEL, V. 2004. *Les managers de l'âme*, Paris, La Découverte.
- CASTEL, R. 1996. *Les métamorphoses de la question sociale*, Paris, Fayard.
- ENRIQUEZ, E. 1997. *Les jeux du pouvoir et du désir dans les entreprises*, Paris, Desclée de Brouwer.

- GAULEJAC, V. de. 2009. *Qui est « je » ?*, Paris, Le Seuil.
- GAULEJAC, V. de. 1987. « L'organisation managériale », dans collectif Sciences humaines Dauphine, *Organisation et management en question(s)*, Paris, L'Harmattan.
- GIUST-DESPRAIRIES, F. 2003. *L'imaginaire collectif*, Toulouse, érès.
- KAËS, R. 2009a. *Les alliances inconscientes*, Paris, Dunod.
- LAMRANI, J. 2009. « Place du collectif dans l'intervention auprès des organisations hypermodernes », *Connexion*, n° 91 « Management et contrôle social ».
- MORIN, E. 1974. *Introduction à la pensée complexe*, Paris, ESF.
- MOREL, M. 2002. *Les décisions absurdes*, Paris, Gallimard.
- PAGÈS, M. 2005. *L'implication dans les sciences humaines. Une clinique de la complexité*, Paris, L'Harmattan.
- ROUCHY, J.C. 1998. *Le groupe, espace analytique. Clinique et théorie*, Toulouse, érès.