

# Brèves de conseil

## " Traiter les représentations qui nous éloignent des vrais enjeux "

**D**ans les précédentes " Brèves ", nous avons montré que la maîtrise du projet est l'un des 3 enjeux du manager puis comment ce projet doit prendre en compte les résistances au changement du corps social. Mais ce n'est qu'une étape : le dirigeant, le manager, va devoir ensuite s'intéresser à **entretenir la dynamique de mobilisation créée lors du lancement du projet.**

**Développer la coopération autour de projets successifs qui fédèrent les énergies** est, pour le manager, à la fois une ardente obligation et un puissant levier pour amener son équipe et son entreprise vers le succès. Mais l'exercice est particulièrement difficile et générateur d'efforts constants. En effet, les humains conduisent des politiques personnelles d'opportunité plutôt que de rationalité collective.

Nous reviendrons, dans de prochaines Brèves, sur les conditions d'animation et d'organisation nécessaires au développement de la coopération en entreprise. Il existe, cependant, une condition d'ordre " psychologique " préalable à tout le reste et c'est sur celle-ci que nous avons souhaité mettre l'accent dans cette brève : pour atteindre la coopération, le manager **doit vouloir la cohésion et en accepter les règles.** Rappelons que la cohésion est " *la résultante de toutes les forces agissant sur les membres d'un groupe pour qu'ils résistent aux forces de désintégration du groupe et restent à l'intérieur de celui-ci. Ces forces peuvent dépendre du prestige du groupe, de celui de ses membres ou de l'attractivité des activités dans lesquelles le groupe est engagé* ".

Ce qui donnera aux collaborateurs l'envie de dépasser leur " jeu personnel ", de s'ajuster entre eux, d'être contributeurs à la performance globale, c'est qu'ils se sentent concernés par la bonne marche des affaires de leur entreprise. Et cela n'est possible que si leur entreprise, leur manager, les " reconnaît " (donc les consulte) et les challenge (donc est confiant en leurs capacités).

**Il s'agit là d'un problème de posture. Cette posture est elle-même sous tendue par la représentation que le manager se fera de son rôle.**

Il doit accepter d'être le plus souvent à l'extérieur du groupe pour laisser vivre celui-ci tout en le stimulant. Il doit préférer la solution du groupe -même imparfaite- aux solutions techniquement plus abouties pouvant sortir de ses propres méninges. Il doit créditer ses collaborateurs du fait qu'ils ne vont pas nécessairement choisir la solution qui ménager leur intérêt personnel au détriment de celui de l'entreprise.

Prenons l'exemple de Philippe, qui veut mettre en place une nouvelle organisation dans un service qui dysfonctionne, sachant que sa proposition va générer de fortes résistances. En vertu du " participatif ",

il lance un groupe de travail composé de collaborateurs du service, mais il n'aura de cesse de les influencer pour " faire passer " l'organisation qu'il a en tête. Bien sûr, le groupe repère la manœuvre et commence à se crispier. Résistance au changement prévisible !

Philippe se laisse manœuvrer par la représentation qu'il se fait du potentiel " créatif " de ses personnels. Il n'a pas confiance dans la pertinence d'une solution différente de la sienne.

**La représentation qu'il se fait de sa fonction et de la " fiabilité " de ses équipes lui fait perdre de vue l'objectif initial** qui est de trouver une solution à vraie valeur ajoutée et acceptée par tous et donc qui soit le fait d'une coopération.

**Comment amener ce manager à prendre conscience que cette représentation est improductive ? Avec quels outils ? Face à un problème de représentation, nous conseillons l'outil du " recadrage ".**

Cet outil permet, pour soi-même ou pour autrui, de comprendre la manière dont notre jugement se construit, en se posant une série de questions permettant " d'objectiver " ce jugement. Il est aisé, ainsi, de repérer le " jugement de valeur " qui va heurter la sensibilité de l'autre ; de même qu'il est possible de percevoir ce qui fonde notre jugement et de mesurer si celui-ci va produire une action qui servira correctement l'objectif initial que l'on s'est fixé. Quand on a compris que cette représentation nous éloigne de l'objectif initial, on est prêt à adopter une posture plus adaptée.

**L'outil du recadrage est un outil individuel mais sa pratique agit rapidement sur l'efficacité d'un groupe ou d'une collectivité.**

Séminaires de développement managérial, accompagnement individuel ou d'équipe permettent de s'approprier l'outil.



### Mise en pratique

Si vous vous trouvez dans la même situation que Philippe, posez vous les questions suivantes : " Quelle est la finalité de mon action ? ", " Ce que je propose est-il la seule réponse possible au problème à traiter ? ", " Si mes collaborateurs sont d'accord sur le résultat à obtenir, en quoi leur solution peut elle desservir ce résultat ? ", " Mais leur ai-je précisément décrit les tenants et les aboutissants de l'action que j'envisage ? "