

## **Organisation et psychologie**

### **Le management par le sens partagé**

**Auteur du livre "Donnez du sens à votre Management en utilisant le potentiel des non-dits", Sandrine Zerbib-Lucas revient sur le concept de "sens" et son intérêt dans le domaine du management.**

#### **Quels sont les faits qui vous ont amenés à vos réflexions et pratiques actuelles?**

**Sandrine Zerbib-Lucas.** Dans mes relations avec les organisations privées et publiques, j'ai été amenée à constater une certaine perte d'implication des acteurs, de nombreuses difficultés à vivre, au delà des mots, un vrai consensus autour des nouveaux projets, des changements. Tous donnent souvent une impression d'un mal-être permanent ou ponctuel, frein à beaucoup de choses. Lorsque qu'une nouvelle possibilité apparaît, même positive et "excitante", c'est toujours très complexe d'obtenir l'adhésion indispensable, non seulement rationnelle des esprits, mais celle des cœurs. Mon désir profond, dans mes domaines de conseil en stratégie managériale et de communication du changement, est d'aider les entreprises à mieux approcher ces problématiques de consensus ponctuel ou permanent et de bien être au travail.

Dans ces contextes, les démarches organisationnelles classiques ou les approches psychosociologiques montrent vraiment leurs limites : les démarches organisationnelles "activistes", visant à optimiser toujours plus la performance, créent le plus souvent des résistances souterraines. Les gens deviennent atones, individuellement ou collectivement et paradoxalement, "plus on dit que cela change, plus c'est la même chose". Les démarches psychosociologiques, souvent indispensables, se heurtent aux détestations sournoises, aux rivalités, aux guerres des chefs. Le "double langage" est presque toujours présent...

#### **Vous avez donc trouvé une recette miracle ?**

**Sandrine Zerbib-Lucas.** J'ai eu l'occasion de découvrir, par la pratique, une troisième voie formidablement efficace : le frein majeur dans les organisations est trop souvent l'accumulation des non-dits! Lorsque l'on réussit, par des méthodes variées allant d'enquêtes multicritères aux interviews confidentiels, à faire s'exprimer les non-dits, on peut faire émerger un sens commun assez fort pour que l'intérêt de gagner ensemble soit supérieur à l'intérêt de gagner seul. Tout ce qui est exprimé là doit être ensuite transformé sémantiquement, afin de déceler les meilleurs chemins pour décider, faire et convaincre grâce à une communication acceptée, "fraîche" débarrassée des clivages habituels. Il faut bien sûr ensuite être capable de communiquer à tous une "histoire" authentique, pleine de sens (1), une "belle" histoire dont chacun soit fier, et dont chaque acteur puisse capter la lumière !

#### **Mais qu'est-ce donc que les non-dits ?**

**Sandrine Zerbib-Lucas.** C'est tout ce qui est caché derrière les discours des managers et de leurs opposants, c'est tout ce qui n'est pas pensée commune! Ce sont les vraies motivations dissimulées derrière les idéologies. Ce sont ces "vrais faux secrets" qui, comme des secrets de famille, bloquent le système des relations dans les organisations. C'est aussi la quintessence

de l'expertise qui a besoin de bons questionnements pour s'exprimer dans sa précieuse originalité. C'est encore "ces signaux faibles", ces idées marginales qui, associées à d'autres, permettront de faire émerger les espaces de liberté nécessaires à la décision et à l'estime de soi.

Il faut savoir que si les vrais problèmes sont cachés dans les non-dits, les moyens de les résoudre y sont aussi. Le manager a besoin de cette cartographie des non-dits, pour appréhender l'ensemble des enjeux, identifier les bons chemins pour "faire bouger les choses" et faire adhérer en projetant une "image miroir" de ce qui se pense. L'enjeu est ensuite d'impulser l'envie du changement. Et d'aller vite. La temporalité des managers est à l'antipode de celle d'une cure psychanalytique. D'où l'importance de l'utilisation d'une méthode simple permettant de savoir et de la puissance d'un récit permettant de faire.

### **Cela ne doit pas être si simple...**

**Sandrine Zerbib-Lucas.** Ne soyons pas naïfs. S'exprimer, en analyse stratégique, c'est aussi se dévoiler, donner potentiellement des armes aux "autres". Il faut donc trouver la bonne tactique pour que les personnes ne se sentent pas menacées en exprimant leur vérité. Il faut d'abord que les circonstances soient favorables, c'est à certains moments clés de la vie des organisations que cette approche est la plus efficace : nouveau projet, blocage de situation, transformation à faire rapidement, modification de structure, nouveau management...

C'est à ces moments que l'on ressent le plus la nécessité de focaliser les énergies dans une certaine direction, un certain sens, de nourrir si possible un vrai consensus, prenant en compte les sensibilités de chacun. Il faut également qu'entre le consultant et l'ensemble des acteurs concernés une relation de confiance forte s'instaure. Le style des "outils" utilisés par le consultant joue un rôle clé pour entretenir cette confiance.

### **Que souhaiteriez-vous communiquer finalement aux dirigeants et aux managers?**

**Sandrine Zerbib-Lucas.** Ce sont eux, pas les consultants, qui sont en responsabilité, dans toutes les dimensions, de l'efficacité économique au bien-être des acteurs, du court terme au moyen terme. Ma conviction est que rien ne pourra se faire de durable sans un minimum de sens partagé, de confiance, dans toutes les dimensions. Ma passion vivante pour le champ du littéraire m'a fait découvrir la puissance des méthodes permettant de transformer les pensées non dites de tous en sens partagé par tous. Ces méthodes peuvent s'apprendre assez simplement, tout manager peut se les approprier assez facilement. Manager par le sens est à la portée de chacun.

*(1) Petite remarque : contrairement à l'anglais qui distingue « way » (la direction que l'on prend,...), « sense » (les cinq sens,...) et « meaning » (la signification,...), le français fusionne ces trois notions dans un seul mot, sens, comme si notre inconscient collectif avait le besoin fondamental de donner "un sens à l'action".*

### ***Le conseil pratique...***

**Comment réussir rapidement un projet complexe, obtenir une pleine adhésion, libérer une situation bloquée ?** Pour orienter les énergies dans un même sens et nourrir le consensus tout en respectant les sensibilités de chacun, le manager doit être capable de communiquer une « histoire » authentique, pleine de sens. Souvent, l'accumulation des « non-dits » est un frein au développement dans les organisations. Au travers de nombreuses expériences en entreprise, l'auteur du livre *"Donnez du sens à votre Management en utilisant le potentiel des non-dits"* (éditions GERESO), démontre que la révélation et l'utilisation subtile des « non-dits » constituent les clés de la réussite. Et qu'une nouvelle voie existe, entre les méthodes organisationnelles classiques et les approches psychologiques. Avec pragmatisme et une constante volonté pédagogique, Sandrine Zerbib-Lucas propose une méthode simple et didactique qui permettra à tout manager de renforcer ses capacités à décider, faire et convaincre.