

LA DYNAMIQUE DE LA PAROLE

C. MIGNOT
Consultant

La dynamique de la parole renvoie à l'acte de confrontation avec le réel. Elle est capacité d'imaginer des solutions et de les concrétiser par des décisions chargées de symboles.

L'objet de cette communication est de montrer comment peuvent être reconnues, à travers la parole, différentes logiques de restructuration d'entreprise, objets d'un large débat. Quatre logiques de restructuration des entreprises sont étudiées, rattachées à quatre écoles de pensée : rationnelle, réseau, politique et réel. Une restructuration est d'autant plus efficace et mieux acceptée qu'elle tient compte d'une analyse en profondeur des différentes cultures et des conceptions de l'homme que celles-ci présupposent.

La dynamique de la parole. Une dynamique tellement puissante qu'elle est constamment étouffée, quoi qu'on en dise, même au sein des entreprises qui se veulent les plus communicantes. Etouffée par ceux qui ont le pouvoir et veulent le garder. Etouffée par ceux qui ne l'ont pas et le craignent. Etouffée par ceux qui préfèrent la langue de bois ou le double langage. Etouffée par nous tous qui possédons une parcelle plus ou moins grande de pouvoir et sommes affrontés à ce défi : oser la parole.

La parole est l'acte qui allie la confrontation avec le réel, le désir d'imaginer d'autres solutions et de les concrétiser par des symboles qui témoignent de la direction que les décideurs entendent donner.

La parole est cette liberté retrouvée de reconnaître les différentes logiques possibles en matière de restructuration, de les nommer, d'en apprécier les avantages et les limites grâce à un processus de communication généralisée entre tous les acteurs. Au décideur de les utiliser au mieux en fonction du contexte dans lequel l'entreprise se trouve et de ses propres convictions.

Les divers processus de restructuration des entreprises peuvent se rattacher à quatre écoles de pensée, rationnelle, réseau, politique et réel. Aucune d'entre elles ne peut rendre compte à elle seule d'une réalité aussi complexe qu'une entreprise. Par ailleurs, une restructuration fait appel dans la pratique à plusieurs de ces logiques. Mais cette analyse a cependant l'intérêt de conceptualiser ce qui reste souvent implicite. Elle favorise la discussion, multiplie les angles d'attaque et offre aux décideurs le choix entre plusieurs stratégies qu'ils peuvent utiliser suivant les besoins de la situation. Les thèses de base de chaque approche seront commentées en montrant le sens différent que prennent certains mots clé du management tels que planification, pouvoir, décision, motivation, communication dans chacun des cas. Ils véhiculent une sorte de carte mentale de l'univers qui permet à celui à qui nous nous adressons de se situer et d'agir. Faute de place, nous limiterons l'exercice aux concepts de planification et de motivation.

L'APPROCHE RATIONNELLE

Cette approche décrit une situation idéale où chaque acteur adopte la conduite raisonnable de celui qui tient naturellement compte de ses intérêts et de ceux de l'entreprise qui le fait vivre et de l'intérêt collectif. Elle décrit la situation rêvée par Descartes qui évoquait : "cette longue chaîne de raisons, toutes simples et faciles... qu'il ne peut y en avoir de si éloignées auxquelles on ne parvienne ni de si cachées qu'on ne découvre". Pour Hegel "tout ce qui est rationnel est réel. Tout ce qui est réel est rationnel".

LES HYPOTHESES

- L'entreprise se donne les objectifs qu'elle cherche à atteindre.
- Elle le fait en se dotant de la structure la plus adaptée compte tenu des objectifs, de l'environnement, de la technique et du personnel dont elle dispose.
- Celle-ci doit privilégier la raison qui doit être le critère de base de toute décision. Le savoir, l'autorité, et des règles impersonnelles sont les moyens nécessaires pour gérer l'entreprise.
- Les problèmes sont souvent le résultat d'une structure inadaptée. Ils peuvent être en grande partie résolus par une restructuration de l'entreprise.

LES CONCEPTS

La planification

La planification s'efforce de dégager une démarche

cohérente grâce à l'utilisation de critères objectifs, le plus souvent économiques, dans le choix des investissements : rentabilité interne qui prend en compte les intérêts de l'entreprise mais aussi rentabilité sociale qui tient compte de l'intérêt de la communauté. La formulation des procédures est forte. Le processus privilégie les relations verticales. Le cycle de planification est long qui comprend des étapes formalisées et logiques, diagnostic, plan stratégique, plan opérationnel, système budgétaire d'allocation des ressources.

La motivation

L'homme est plus un objet qu'une ressource. Il est motivé par des pressions structurelles externes telles que l'argent ou la sanction, la carotte et le bâton ou par l'appel à sa raison.

Taylor impose ici sa conception du management scientifique du travail et sa division entre ceux qui savent et ceux qui exécutent. Cette méthode a été progressivement modifiée pour prendre en compte l'amélioration des conditions de travail, les techniques de représentation mentale de visualisation, de programmation neuro-linguistique et d'analyse transactionnelle. Mais la philosophie sous-jacente est toujours le comportementalisme et ses techniques de conditionnement.

LES LIMITES

Elle est admise dans la mesure où elle apparaît raisonnablement efficace. Elle repose implicitement sur la confiance. Les experts, "ceux qui savent", vont maîtriser la situation. Elle est remise en question quand les problèmes subsistent qui mettent en doute l'expertise des dirigeants et leur capacité à écarter l'incertitude.

Elle "oublie" que l'entreprise a aussi une culture, fruit de son histoire. Les représentations mentales individuelles et collectives qui se sont lentement forgées ne se modifient pas du jour au lendemain. Le retard des mentalités sur les faits demande à ce qu'on laisse du temps au temps. Ce facteur est souvent ignoré par des managers pressés qui pensent qu'il suffit de concevoir et d'imposer la restructuration au nom d'une rationalité dont la science prouve combien elle est efficace... oubliant un peu rapidement que les hommes ne se comportent pas tout à fait comme des objets.

L'APPROCHE RESEAU

L'homme est un être social qui a besoin de s'exprimer. Il est beaucoup plus et mieux informé qu'auparavant. Il souhaite être écouté, entendu, formé. L'information ne peut plus être simplement descendante mais aussi montante. Elle circule. Elle donne forme à un réseau de relations biunivoques qui relie les acteurs entre eux. Ce réseau est composé d'unités cohérentes définies par des règles et des procédures. Les

rapports entre les unités sont eux-mêmes définis par des règles et des procédures contractuelles. L'ensemble des unités est coiffé par une direction soucieuse de maintenir une cohérence entre l'homme et l'organisation. Le contrat implicite ou explicite qui relie les acteurs entre eux est essentiel. Les contrats de plan entre l'état et l'entreprise ou les contrats clients-fournisseurs entre les services de l'entreprise se généralisent.

LES HYPOTHESES

- Les entreprises ont besoin des hommes comme les hommes ont besoin des entreprises.
- Les hommes n'ont pas que des besoins mais aussi des demandes, des désirs, des rêves, des émotions et des sentiments les uns vis-à-vis des autres. La sociologie est en train de redécouvrir l'efficacité de la confiance et certains osent dire de l'amour même dans la gestion des entreprises.
- Le partage de ces besoins et de ces demandes crée des liens collectifs très forts au sein de l'entreprise qui se constitue en système et en reproduit les lois.

LES CONCEPTS

La planification

Le réseau de relations décrit ci-dessus suit la loi de conservation des systèmes. Quand le système a atteint avec bien du mal un semblant d'équilibre, il va lutter de toutes ses forces contre tous les changements qui risquent de remettre en cause ce fragile équilibre.

Ce passage incessant d'une position d'équilibre à une autre suscite des résistances individuelles et collectives très fortes. Beaucoup de chemins de fer n'ont commencé à évoluer que sous la pression de la concurrence routière. Le lancement des études TGV doit beaucoup au développement menaçant du concurrent que constituait, à cette époque, l'aérotrain.

La motivation

Les hommes motivés sont ceux qui sont passionnagissants et non abandon : "des hommes complets débordant de vigueur et par conséquent nécessairement actifs, ils ne savaient pas séparer le bonheur de l'action... et non des opprimés, accablés sous le poids de leurs sentiments hostiles et envieux, chez lesquels le bonheur se manifeste sous la forme de stupéfiant, d'assoupissement, de repos, de paix, de détente pour l'esprit et le corps, bref du bonheur sous sa forme passive" (Nietzsche, *Généalogie de la morale*).

L'attitude fondamentale est l'ouverture individuelle et collective à la vie. Elle se traduit dans la vie professionnelle par le refus des positions confortables de repli à l'intérieur de limites définies et la prise en compte de toutes les dimensions de la réalité : les clients, les fournisseurs, les bailleurs de fonds, le personnel...

LES LIMITES

Il n'est pas démontré que les entreprises puissent

répondre à toutes les aspirations de l'homme ni même qu'elles le doivent.

Là n'est pas leur mission. Il serait d'ailleurs dangereux qu'elles le fassent. Pour des raisons philosophiques mais aussi très pratiques. Les relations de confiance et d'amour ne sont pas évidentes quand la restructuration entraîne de sérieuses réductions d'effectifs. Le névrosé n'est-il pas celui qui refuse de reconnaître cette dimension du manque qui le constitue pourtant comme homme. Nietzsche fait dire à Zarathoustra : "Ce qu'il y a de grand dans l'homme, c'est qu'il est un pont et non un but ; ce qu'on peut aimer en l'homme, c'est qu'il est un passage et une chute". Les hommes et les entreprises peuvent-ils évoluer sans cette dose de frustration qu'ils ne pourront jamais combler ?

Cette approche ne permet pas de résoudre les problèmes que pose le manque de ressources. Quel est l'intérêt commun de deux candidats qui convoitent tous deux le même emploi ? Comment régler les conflits de pouvoir quand les ressources sont limitées ?

L'APPROCHE POLITIQUE

L'organisation est vue comme un ensemble de joueurs, individus ou groupes, dotés d'intérêts et d'objectifs propres et contrôlant différentes ressources (autorité, statut, argent, hommes, idées, information). L'organisation n'a pas d'objectifs clairs a priori. Les acteurs ont chacun leurs stratégies qui engendrent des jeux de pouvoir. La décision est le résultat du pouvoir de chacun des acteurs au moment où elle est prise.

Le modèle politique a été développé à partir de l'observation d'organisations complexes où la rationalité est limitée par le manque de connaissances. Le décideur n'a ni les capacités ni l'information ni les capacités intellectuelles lui permettant d'envisager toutes les solutions possibles et d'évaluer leurs avantages et leurs inconvénients.

LES HYPOTHESES

- Les décisions les plus importantes dans une entreprise portent sur la répartition de ressources toujours insuffisantes.
- Les entreprises sont constituées d'acteurs individuels et collectifs défendant chacun leurs intérêts, leurs valeurs, leurs croyances, leurs représentations de la réalité. Ces différences évoluent très peu dans le temps.
- Les objectifs et les décisions sont le résultat d'un processus continu de conflits, de négociations et d'enjeux.
- Du fait du manque de ressources, le pouvoir et le conflit caractérisent le fonctionnement des entreprises.
- Le règlement du conflit ne suppose ni des objectifs ni des intérêts identiques. L'accord est aussi possible quand des intérêts divergents sont complémen-

taires. Une vente est la rencontre de deux propositions complémentaires : " je veux me débarrasser de tel objet en échange d'argent - je suis prêt à acquérir tel objet en payant".

LES CONCEPTS

La planification

La question n'est pas d'essayer de planifier de bonnes solutions mais de savoir comment aider les différents groupes à négocier entre eux pour dégager une solution qui satisfasse suffisamment tous les intérêts en présence.

Il s'agit moins de prévoir que de gérer au jour le jour les inévitables conflits au mieux. Il est bon d'avoir une vision à long terme pour fédérer les intérêts mais elle doit être suffisamment floue pour permettre à chacun de s'y projeter. Le programme du candidat devenu président est souvent remplacé par une image plus générale et plus consensuelle.

La motivation

L'exercice du pouvoir a un caractère ludique. Prendre des risques, gagner, perdre, repartir procure des émotions et permet d'extérioriser ses propres sentiments en même temps qu'on en prend conscience. Voir la fascination qu'exerce le jeu sur les hommes et pas seulement les jeux d'argent. Voir les jeux d'entreprise utilisés comme moyen de formation des managers.

La recherche du pouvoir est aussi souvent le résultat de la peur. La peur de perdre le pouvoir pousse certains cadres à travailler douze heures par jour pour défendre leur territoire, calculer ou ourdir des complots, s'allier, se brouiller, attaquer ou se défendre. La peur de l'inconnu et la volonté de tout maîtriser. Il est vrai que celui qui a le plus de pouvoir est aussi le plus menacé. La crainte que fait régner un dirigeant est souvent à la mesure de la peur qu'il éprouve lui-même. La séduction qu'exerce le pouvoir repose aussi sur l'illusion de croire que le supérieur a plus de liberté et qu'il échappe ainsi aux contraintes que la hiérarchie impose. Cette illusion s'appuie sur les expériences de l'enfant qui fantasme sur le degré de puissance et de liberté de ses parents " quand je serai grand...".

LES LIMITES

Les problèmes surgissent quand le pouvoir est inégalement réparti ou trop diffus pour être efficace. La mise en concurrence des différents moyens de transport est une redistribution des pouvoirs qui ne sera efficace que s'il ne tombe pas dans les pièges de monopolisation ou d'éparpillement engendrant une concurrence sauvage comme celle qui décime actuellement le transport par air aux Etats-Unis.

La prise de conscience de la violence au cœur de cette lutte pour le pouvoir, de ce combat terrible au détriment des plus faibles conduit par une sorte de sursaut à se poser la question du pourquoi et du

sens. La réponse à ce problème sans solution ne peut être que symbolique.

L'APPROCHE PAR LE SENS

L'approche par le sens n'entend pas séparer, même au sein des entreprises, les deux façons d'appréhender le monde créé : la connaissance objective et celle qui tente de répondre aux questions existentielles que l'homme se pose et notamment celle du sens.

LES HYPOTHESES

- Le sens n'est pas inscrit dans l'événement lui-même mais il dépend de la façon dont les hommes l'interprètent. Rien n'est inscrit dans les faits que ce que je veux bien y mettre.
- L'interprétation qui est donnée à un événement est parfois plus importante que l'événement lui-même. La bouteille à moitié remplie est souvent perçue comme à moitié vide ou à moitié pleine. Des différences d'interprétation sont à l'origine de beaucoup de grèves.
- L'interprétation donnée à tous les événements est d'autant plus souvent la même qu'elle reste souvent inconsciente et résulte de la façon dont ont été négociées les premières expériences de la vie professionnelle ou familiale.
- La plupart des événements et des procédures dans une entreprise sont essentiellement ambigus ou incertains. Il est souvent difficile, voire impossible, de savoir ce qui est vraiment arrivé, pourquoi c'est arrivé et ce qui va en résulter demain. Deux événements qui surviennent au même moment sont souvent abusivement perçus comme étant liés par une relation de cause à effet. Plusieurs interprétations sont souvent possibles qui se superposent sans se détruire.
- L'ambiguïté et l'incertitude rendent très douteux les processus raisonnables de traitement des problèmes et de prise de décision de la première approche.
- Face à ces incertitudes, les hommes ont réagi en créant des symboles pour réduire l'ambiguïté et la confusion et pour permettre de prévoir et donner du sens. Les événements eux-mêmes restent tout aussi illogiques, hasardeux, dépourvus de sens mais les symboles les font apparaître autrement.
- Le rôle du dirigeant est de proposer une interprétation et de la traduire par des symboles compréhensibles par tous. Il est de l'ordre de la création.
- Cette nouvelle vision ou croyance induit des attitudes et des comportements qui modifient à leur tour les événements. En ce sens, les symboles, les croyances, les mythes et les rites sont efficaces.

LES CONCEPTS

La planification

Elle se caractérise par une méfiance vis-à-vis des dis-

cours idéologiques décrivant avec force détails la situation idéale. L'attention se porte sur le chemin et sur les cailloux qui empêchent d'avancer plutôt que sur le but.

Le processus de planification est long et parfois pesant. Il se caractérise par un long travail sur les résistances au changement, sur les mots service public, entreprise commerciale, équilibre des comptes, modernisation pour leur enlever leur charge affective par le processus de la parole.

L'expérience montre que ces échanges entraînent une prise en compte progressive d'autres points de vue jusque là rejetés sans examen et modifie peu à peu les mentalités dans la mesure où il s'établit entre les participants un climat de confiance. Certains participants se mettent tout à coup à défendre des positions qui leur paraissaient hier encore tout à fait hérétiques. Alors la parole se fait acte.

La motivation

La motivation part de la reconnaissance d'un disfonctionnement individuel ou collectif, ce qui le rend de plus en plus insupportable. Il ne s'agit pas de l'exaltation que suscite une vision enthousiaste de l'avenir mais de la décision d'entreprendre un certain travail pour la simple raison que "les choses ne peuvent plus continuer comme cela". J'ai tâché par tous les moyens de supprimer le symptôme. Sans succès. Le disfonctionnement devient tellement insupportable que j'accepte d'en parler.

L'homme est à lui-même sa propre référence. La motivation ne procède plus d'une comparaison avec un autre que je veux égaler ou surpasser. Le philosophe André Comte Sponville résume bien cette démarche au plan individuel : "Le vrai travail, c'est le travail sur soi. Les gens, les hommes, les femmes qui n'ont pas la volonté de se transformer, de s'améliorer, qui ne conçoivent pas la vie comme un travail sur eux-mêmes sont livrés aux aléas de la chance. Je crois que ce n'est pas la bonne voie. Il faudrait arriver à ce que le travail soit un plaisir et vraiment un plaisir qui ne cache pas l'angoisse, un plaisir en soi".

Le même raisonnement est valable pour l'entreprise qui trouve dans ce travail sur elle-même son identité et sa cohérence et non sur la satisfaction d'être "plus" ou "mieux" que les autres entreprises.

Ce travail fait découvrir qu'à travers tous ces maux une parole était à l'œuvre dont le sens se découvre peu à peu. La culture d'entreprise est cette parole dont témoignent les mythes, les rites, les habitudes, les processus de régulation adoptés.

LES LIMITES

Les problèmes apparaissent quand les acteurs ne jouent pas le jeu, quand les symboles perdent leurs sens, quand les cérémonies et les rites ne sont plus que des survivances du passé. La restructuration est perçue comme "une nouvelle mode, une de plus, vouée comme les autres à l'échec".

Un des sens donnés dans le dictionnaire au mot symbolique montre les limites de cette approche : "de peu d'importance, d'une efficacité très limitée. Une participation symbolique à une manifestation".

Il est facile de créer des images qui soient des leurres. Les entreprises ne s'en privent pas qui créent des comités consultatifs de sages sur les problèmes épineux dans le seul but d'étouffer une question délicate ou, au mieux, de se donner du temps pour la résoudre. Le mythe du service public a justifié beaucoup d'immobilisme dans certaines entreprises. Les différences entre les rites dans les différentes cultures justifient un relativisme, une fermeture et un renoncement à comprendre les autres comme des êtres profondément semblables à nous.

CONCLUSION

Les distinctions précédentes ont des implications pratiques non négligeables.

Une analyse plus complète des problèmes conduit à définir des restructurations plus efficaces qui tiennent compte de toutes les dimensions du réel. L'expérience montre que nous privilégions naturellement une de ces quatre approches, parfois deux, pour définir les mesures de restructuration. Or la restructuration ne sera pas la même suivant qu'on utilise une approche rationnelle ou politique. Le manager qui s'astreint à utiliser les quatre grilles de lecture proposées retrouve au cœur du réel les mouvements enchevêtrés dont les distinctions précédentes tentent de rendre compte. La multiplication des approches et leur confrontation fait apparaître des solutions nouvelles inimaginables en n'utilisant qu'une seule lecture.

La communication est rendue plus efficace. Les résistances au changement diminuent dans la mesure où la restructuration a été définie en tenant compte, dès le départ, de l'univers culturel de l'autre. La démarche habituelle consiste à définir une position rationnelle puis à chercher des arguments pour la "vendre" aux hommes qui auront à l'appliquer. Combien de réformes échouent parce que le manager ne présente que l'intérêt rationnel à du personnel qui ne voit que les conséquences humaines.

Ici, la position n'est définie qu'après une analyse en profondeur des différentes cultures correspondant aux approches définies ci-dessus. La présentation du projet peut ensuite être ciblée. Il suffit d'insister sur les mesures qui ont été spécialement incluses dans le projet pour tenir compte de ces différences de point de vue.

Finalement, le succès d'une restructuration dépend pour une grande part de la parole qui la porte. Parole fermée sur son propre intérêt ou parole ouverte qui tient compte de la diversité des cultures et en fin de compte des multiples conceptions de l'homme. La pluralité est au cœur de l'homme. Chacune des quatre approches proposées repose sur une certaine définition de l'homme. Etre raisonnable dans la première approche, l'homme prend conscience de ses passions dans la seconde pour se laisser séduire par le pouvoir dans la troisième avant de retrouver son mystère dans la dernière.

Le monde de l'entreprise n'échappe pas à ce genre de division. Les types de leadership nécessaires pour réussir une restructuration seront très différents suivant le contexte où elle se situe. Les échecs sont souvent dus à un manque de cohérence entre la conception de l'homme, la logique de la restructuration et la culture de celui à qui elle s'adresse.

Au terme de cette analyse, nous sommes ramenés aux questions fondamentales du philosophe Kant dont, disait-il, la dernière est la plus importante :

- Que puis-je savoir ?
- Que dois-je faire ?
- Que m'est-il permis d'espérer ?
- Qu'est-ce que l'homme ?

L'entreprise ne peut pas espérer échapper à ce genre de questionnement dans la mesure où elle se mondialise. Oser en parler est une façon de rétablir une cohérence au niveau le plus fondamental. Les cultures, les langages, l'histoire, la géographie nous séparent mais nous avons tous la faculté de parler. La dynamique de la parole, spécifique à l'homme, est à la base de toute politique de changement.

Encore faut-il former les managers pour les aider à effectuer cette synthèse pour leur propre compte.