

Les cahiers du DRH

LA REVUE DU DROIT DES RESSOURCES HUMAINES

BARTHÉLÉMY AVOCATS : STRATÉGIE SOCIALE

Le contrat de génération

FICHES CONSEIL DE SYLVAIN NIEL

Établir et respecter les temps de repos

ACTUALITÉ

Congés payés : sursis...

FROMONT BRIENS : INNOVER (ET) OPTIMISER

Avis d'aptitude et d'inaptitude : anticiper les obstacles

Ce numéro est accompagné d'un encart publicitaire

Tous intellos...

Désormais, le travail des neurones s'est presque partout substitué à celui des biceps.

Même les visites des grands appartements de Versailles se font aujourd'hui en compagnie d'un conférencier, ou un guide audio, collé à l'oreille, mais avec les explications d'historiens chevronnés.

Mis à part la livraison de pizzas, les Saint-Jacques dorées, poireaux au jus de coques de la Tour d'Argent, ou les soins attentionnés à nos chérubins ou nos anciens, le travail manuel a déserté l'univers professionnel, surtout celui des entreprises.

Finis les hangars bruyants dans lesquels les ouvriers s'affairaient derrière leur établi, un marteau et un tournevis à la main.

Finie aussi, dans nos campagnes, la fauche des foins à la faucille.

L'ouvrier est devenu un technicien qui contrôle la machine.

Et le paysan, un gestionnaire d'exploitation, voire accessoirement un conducteur d'engins dont le pilotage n'a rien à envier à celui d'un avion...

« *automatic piloting system* » en moins.

Gérer la matière grise

Quant à l'aménagement des locaux, il rime aujourd'hui avec plateaux « *high tech* » nickels, peuplés de « *digital natives* » en jogging baskets. Et en guise d'outils et d'environnement : une chaise, une table et un ordinateur, avec la petite touche personnelle de la photo du conjoint, des enfants ou du chien.

Nouveaux espaces de travail théoriquement propices aux échanges, pour autant que les cloisons physiques des anciens bureaux n'aient pas été remplacées par les oreillettes d'un « *ipad* ». Quelquefois camouflées par un voile « *devenu très tendance* ». Vive la communication !

Il est vrai qu'il n'est pas rare d'échanger avec le collègue d'à côté. Mais sans se déplacer et en s'économisant, grâce à de petits emails à base de « *smileys* ».

C'est un fait : la production n'est plus matérielle. Elle est devenue essentiellement intellectuelle.

Reste à trouver les instruments d'évaluation des performances.

« *Travaillez plus* » ou « *travaillez moins* » ? Ces slogans ont-ils encore vraiment un sens pour tous ceux dont la qualité du travail ne rime plus avec durée, mais avec créativité et efficacité.

Et s'il s'agissait tout simplement de « *travaillez mieux* » ?

Alain Dupays

FROMONT BRIENS : INNOVER (ET) OPTIMISER

Avis d'aptitude et d'inaptitude : anticiper les obstacles

Apte sans l'être, ce n'est pas être inapte ! Du moins sur le papier.

Les DRH doivent néanmoins être aptes à résoudre la quadrature du cercle imposée par des avis médicaux qui peuvent paraître « ineptes ». **P. 3**

FICHES CONSEIL DE SYLVAIN NIEL

Établir et respecter les temps de repos

Le repos c'est la santé. Le faire respecter, c'est aussi éviter pour les DRH un repos forcé... à la Santé. **P. 10**

ACTUALITÉ

Congés payés : sursis...

Sauvées par la mécanique juridique ! Les entreprises peuvent continuer à piloter les congés payés selon la loi française. C'est aux autorités de mettre les mains dans le cambouis. Il va falloir emprunter d'autres voies, soit au niveau national, soit – on peut rêver – au niveau européen. **P. 22**

BARTHÉLÉMY AVOCATS : STRATÉGIE SOCIALE

Le contrat de génération

Pousser dehors les seniors pour faire de la place aux jeunes. Voilà désormais une stratégie condamnée, avec à la clé une carotte ou un bâton. **P. 25**

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Réfléchir après l'action : vers des organisations apprenantes ?

Refaire le match pour faire mieux la prochaine fois. Débriefing pour accroître l'efficacité opérationnelle. Voilà des démarches qui ont fait leur preuve dans les stades et les casernes. Alors pourquoi pas dans l'entreprise... **P. 35**

LECTURE

La performance collective

Organiser, évaluer et accroître les performances d'une production devenue essentiellement intellectuelle. Cela nécessite de mettre les organisations « *cul par-dessus tête* », pour s'adapter au travail des têtes. **P. 47**

BLOC-NOTES

À savoir **P. 56**

Réfléchir après l'action : vers des organisations apprenantes ?

Après une action collective, il est rare que l'on prenne véritablement le temps de se réunir pour réfléchir afin d'en tirer explicitement des enseignements. Que ce soit après une réussite, pour s'améliorer, ou après une difficulté, pour rebondir. C'est pourtant l'occasion idéale d'apprendre ensemble dans les organisations.

Après un succès collectif, il est rare de s'attarder sur les ressorts de la réussite. Une fois le triomphe fêté autant repartir vite dans l'action pour consolider les résultats et pousser l'avantage. Mais justement, c'est le moment où l'euphorie, l'excès de confiance, peuvent devenir de mauvaises conseillères.

A fortiori, après un échec, nul n'a envie de revenir longuement sur ses causes. Il est plus facile de trouver un coupable que de se poser tous comme responsables. La frustration le dispute ici au découragement. Surtout la peur d'une sanction l'emporte sur le fameux droit à l'erreur. Plus largement, l'analyse des situations de difficulté se fait souvent en termes de recherche de responsabilités plus que de solutions.

En définitive, dans aucun des deux cas extrêmes, on ne prendra un moment pour échanger sur l'expérience, positive ou négative. De surcroît, dans les deux cas et dans toutes les situations intermédiaires de semi-réussite ou de quasi-échec, la pression des urgences, le coût d'un tel investissement ou le manque de méthodes pour animer,

empêchent qu'une réflexion commune constructive soit menée sur ce qui vient d'être vécu.

Pourtant, les retombées fructueuses d'une telle démarche sont aussi connues que le processus en est timidement appliqué. Les organisations exemplaires, où cela se pratique, suscitent d'ailleurs souvent l'admiration et l'envie. Il existe des techniques de « *feedbacks* » dans les entreprises les mieux pilotées. Les sportifs ont la réputation de « *refaire le match* » pour faire mieux la prochaine fois. Les militaires sont reconnus pour leurs « *débriefings* » visant à accroître l'efficacité opérationnelle... Mais, justement, si une telle démarche est effectuée, encore une fois timidement et dans un nombre trop restreint d'organisations, alors même que les bénéfices sont nombreux, pourquoi ne pas regarder de plus près comment s'y prendre ? Dans quelles conditions ? Avec quels résultats ?

Nous proposons de partir de quelques situations variées pour faire ressortir que des démarches simples et peu coûteuses permettent de produire ensemble de l'intelligence, véritable prélude à une organisation ■■■



Par Bruno Lefebvre
Psychologue clinicien
Associé fondateur d'**AlterAlliance**

et Jean-Michel Morin
Sociologue des organisations,
cofondateur du master IRH
de l'Université Paris Descartes

plus apprenante. L'enjeu est ainsi que les enseignements élaborés au niveau des participants et managers puissent faire évoluer les pratiques de l'organisation toute entière. Au passage, on mesurera le manque à gagner lorsque l'impasse est faite sur ces échanges et retours d'expérience. Le coût d'opportunité de ces occasions non exploitées paraît alors très élevé. On finira alors par se demander s'il ne faudrait pas parfois, non seulement réfléchir sur des occasions privilégiées lorsqu'elles se présentent, mais au besoin susciter délibérément des actions pour pouvoir ensuite en dégager tout le sens en commun.

Managers : comment trouver du soutien dans un collectif ?

Les managers trouvent de plus en plus d'informations face aux difficultés techniques qu'ils rencontrent. De plus en plus de réseaux sociaux sont structurés au sein même des entreprises afin de créer des « communautés d'intérêts ou de métier » pour faciliter la circulation de l'information technique. De plus, internet a vraisemblablement révolutionné la circulation de l'information.

Dans la matière managériale, la réalité est tout autre. Le manager est souvent seul. À qui peut-il parler des difficultés qu'il rencontre dans l'exercice du management ? Sa propre hiérarchie n'a pas toujours la disponibilité, voire fait partie du problème rencontré. La formation au management est certainement un préalable, mais est-elle suffisante à l'entretien ou au développement des compétences managériales à l'heure de la prévention des risques psychosociaux (RPS) et de la judiciarisation du rapport entre l'employé et l'employeur ?

Par ailleurs, quand plusieurs managers rencontrent le même type de difficulté (par exemple, le manque de définition claire du rôle managérial et son manque de reconnaissance), cela doit aussi interroger l'organisation et les process RH.

Ainsi, le défi qui se pose pour accompagner les managers, sans nier la dimension organisationnelle de leurs difficultés, est le suivant : il s'agit de faire le lien entre une problématique qui se pose à un individu, un traitement collectif de cette problématique, une mise à jour et une interrogation du référentiel managérial, un traitement au niveau de l'organisation des problématiques collectives.

Nous allons décrire ici une méthode en quatre étapes qui permet d'apporter une contribution à cette question.

Préalables

Pour lui donner tout son sens, ce type de démarche doit supposer un engagement fort de la direction.

L'analyse des propos tenus dans les groupes d'échanges entre managers permettront d'identifier des éléments organisationnels à faire évoluer. Retenons les exemples classiques du manque de reconnaissance de la fonction managériale ou le manque de compréhension ou d'adhésion de la vision de l'entreprise portée par les dirigeants.

L'enjeu est de rassembler des groupes de 8 à 10 managers sans liens hiérarchiques entre eux.

De concert, la direction, la DRH et le CHSCT peuvent annoncer qu'après un temps de formation sur le stress, la qualité de vie au travail (QVT) et le rôle et les limites du rôle du manager, il leur sera proposé d'échanger en prenant pour base des situations réelles, mais anonymes, impliquant le manager face aux risques psychosociaux ou souhaitant développer

la qualité de vie au travail (voir *encadré ci-après*).

Les managers sont ainsi invités à choisir des situations qu'ils rencontrent réellement au quotidien pour trouver du soutien au sein d'un collectif d'appartenance, autant que pour identifier en quoi l'organisation doit se saisir de certains sujets.

À titre préalable de la mise en place de ce type de groupe, il est donc essentiel que les partenaires sociaux, la DRH et les dirigeants soient en accord pour mettre en place de manière concertée des plans d'actions suite à la tenue de ces groupes. La responsabilité de la santé au travail reposera ainsi autant sur les managers que sur l'organisation.

Processus

Temps de formation

Prenons le cas d'une entreprise souhaitant accompagner ses managers concernant le sujet de la prévention des risques psychosociaux et de l'amélioration de la qualité de vie au travail.

Environ une demi-journée de formation sera consacrée aux points suivants :

- stress, RPS, qualité de vie au travail.
De quoi parle-t-on ? Quelle réalité cela recouvre-t-il pour vous et dans vos équipes ?
- rôle du manager et limites de ce rôle en matière de santé au travail ;
- rappel sur l'empathie : écoute, questionnement, coconstruction de solutions plutôt que prescription ;
- causes de stress et leviers de qualité de vie pour un manager.

Échange de pratiques managériales

Après le temps de formation, la partie « échange de pratiques » démarre pendant une ou deux demi-journées. Elle se déroule en quatre étapes.

Étape 1 : choix d'un sujet par chaque participant

Chaque participant est invité à choisir une situation concrète sur laquelle il souhaiterait bénéficier de la réflexion de ses collègues. ■■■

Les six dimensions de la qualité de vie au travail (QVT) selon l'ANACT (2007)

- Qualité des relations au travail (reconnaissance du travail, sentiment d'écoute et de respect, participation aux décisions...).
- Qualité du contenu du travail (autonomie, variété des tâches, complétude, *feedback* intégré...).
- Qualité de l'environnement physique (ambiance et sécurité physiques).
- Qualité de l'organisation du travail (qualité de la prescription, capacité d'appui de l'organisation dans la résolution des dysfonctionnements...).
- Possibilités de réalisation et développement professionnels.
- Possibilité de conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle. ◆

L'objectif est double : identifier une situation de management réelle (tout en étant anonyme) et formuler une question précise que le manager adresserait au groupe (par exemple : « *Comment gérer les rivalités au sein de mon équipe ?* »).

Étape 2 : choix des sujets d'intérêt collectif

Il s'agit d'établir un lien entre l'individuel et le collectif.

À partir des questions posées par chacun, le groupe vote pour les problématiques qu'il souhaite travailler dans la suite de la séquence. L'animateur du groupe (qui est le plus souvent le consultant-formateur de la première demi-journée) propose deux critères de choix aux participants :

– **d'une part**, choisir une situation qui recouvre une réalité concrète pour eux.

Ce critère permet de passer d'une situation recouvrant une réalité concrète pour un manager à une situation recouvrant une réalité concrète pour le plus grand nombre ;

– **d'autre part**, l'animateur de la réunion rappelle les différents niveaux de traitement du sujet des RPS ou de la QVT⁽¹⁾ : traitement individuel (développement des habiletés de chacun pour faire face à une situation), traitement managérial (développement des habiletés managériales), traitement collectif (traitement d'une situation en faisant appel à un collectif d'appartenance), traitement du travail et de son organisation (agir directement sur le travail, la manière dont on se le représente et dont il est organisé et les outils ou compétences dont le salarié dispose pour l'accomplir).

L'enjeu de ce rappel est que le groupe choisisse des situations nécessitant différentes catégories de traitement, afin qu'il développe ses réflexions sur un éventail plus large.

Étape 3 : traitement des situations par le collectif de managers

Grâce au vote des participants, environ quatre situations sont identifiées.

Chacune d'elles fait l'objet d'un traitement par le groupe de managers selon le schéma suivant⁽²⁾ :

– questionnement de la problématique.

Après un bref rappel des techniques d'écoute et de questionnement, le groupe questionne le manager ayant initialement proposé la problématique afin d'en déplier tous les aspects. L'animateur de la réunion propose à cet égard un guide d'entretien et résume sur une diapositive *PowerPoint* le résultat de cette étape de découverte.

Par exemple, pour la question « *comment gérer les rivalités au sein de mon équipe ?* », il s'agira de comprendre ce que le manager entend par « *rivalités* », les conséquences aussi bien positives que négatives que cela engendre, le rôle que le manager s'assigne face à cette situation, ce qu'il a déjà tenté pour la résoudre et avec quel résultat... ;

– partage de solutions.

Le groupe ainsi que l'animateur de la réunion proposent ensuite des éléments de témoignage ou de réflexion constituant des suggestions de solutions par rapport à la question soulevée et dont les enjeux ont été dépliés à l'étape précédente.

Là aussi, l'ensemble des contributions du groupe fait l'objet d'une synthèse et d'une transcription en temps réel. Par exemple,

(1) Qualité de vie au travail (au sens du référentiel de l'ANACT). (2) Nous nous inspirons ici des travaux d'Adrien Payette, notamment : A. Payette et C. Champagne, « *Le groupe de codéveloppement professionnel* », Québec, Presses Universitaires du Québec, 2005.

« identifier les désaccords masqués dans l'équipe et en faire une matière de discussion ; clarifier les rôles de chacun en les faisant préciser par les protagonistes eux-mêmes ; prendre le temps d'identifier les motivations et attentes des différentes personnes et valider avec elles notre bonne compréhension » ;

– **appropriation par le manager et questionnement de l'organisation par le groupe.**

La personne ayant initialement proposé la problématique se positionne par rapport aux éclairages fournis par le groupe en indiquant ce qu'elle retient de l'échange.

Le groupe identifie les éléments de la problématique qui dépassent le cadre du management de proximité et qui pourraient, selon lui, faire l'objet d'un traitement au niveau de l'organisation. Par exemple, concernant notre situation de rivalité : « Les processus de valorisation et de promotion au sein de l'entreprise gagneraient à être précisés afin de limiter les rivalités au sein des équipes. »

Étape 4 : consolidation des réflexions menées dans les différents groupes

Habituellement, plusieurs groupes de managers sont rencontrés selon ce schéma. Nous sommes donc en présence d'un matériel important qui comprend les données suivantes :

– **les problématiques les plus fréquemment citées par les managers et choisies par le groupe afin d'élaborer des solutions.**

Ce recensement permet bien sûr d'identifier les sujets de préoccupation communs aux managers.

L'entreprise, habituellement représentée par ses dirigeants, sa DRH et son CHSCT pourra, grâce à ce recensement, élaborer des plans

d'actions spécifiques aux difficultés vécues par les managers, comme nous l'avions évoquée dans les « préalables » à ce type de démarche. La responsabilité d'élaborer des solutions face aux situations de difficultés ne repose ainsi pas que sur les managers, mais aussi sur l'organisation.

Quelques exemples de problématiques fréquemment choisies par les managers

- « Comment faire la différence entre un salarié qui va bien et un salarié qui va mal ? »
- « Comment gérer les différences de performance dans mon équipe et les jalousies qui s'ensuivent ? »
- « Comment appliquer et relayer des décisions auxquelles je ne crois pas ? »
- « Comment faire face à un membre de l'équipe semblant souffrir d'une addiction ? »
- « Comment retenir un "bon" élément qui souhaite partir ? »
- « Comment savoir si mon mode de management est stressant ? »
- « Comment faire face à une personne qui me stresse ? »
- « Comment faire face à une suspicion de burn out dans mon équipe ? »
- « Comment améliorer le sentiment de reconnaissance au sein de notre entreprise ? »
- « Comment donner du sens aux changements perpétuels dans notre entreprise ? » ♦

– **mise en débat du travail** ⁽³⁾.

Les échanges entre managers laissent souvent émerger des débats, voire des désaccords. Selon nous, il s'agit là de la mise en lumière de différentes conceptions du travail, par exemple du travail du manager. L'articulation entre différents métiers peut aussi faire l'objet de débats, notamment lorsque des ■■■

(3) Nous nous inspirons ici des travaux d'Yves Clot, notamment : Y. Clot, « Le Travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux », Paris, Ed. La Découverte, 2010.

représentants de chaque métier font partie du même groupe.

Ces débats constituent une matière riche qu'il convient d'exploiter : des groupes de travail pourront ainsi être construits afin de réduire ces écarts de conception du travail qui nuisent à la cohérence de l'ensemble et placent le salarié devant un dilemme : « *pratiquer le travail tel que je le conçois ou tel qu'il est prescrit ?* » ;

– solutions élaborées par les managers.

Ces solutions partagées entre managers constituent un véritable « *dictionnaire de bonnes pratiques managériales* » élaboré par les managers eux-mêmes.

Une synthèse de ce dictionnaire permet d'identifier le rôle du manager tel qu'il est perçu par les managers de terrain.

Ce matériel nous semble essentiel pour mettre à jour une sorte de « *charte managériale* » qui présenterait la particularité de n'être pas uniquement prescrite par le sommet de l'organisation, mais bien d'être élaborée au plus près du terrain.

La direction, la DRH et le CHSCT disposent là d'un outil de pilotage important, aussi bien des changements organisationnels à mettre en place que de formalisation et de valorisation des pratiques managériales.

D'une réussite commune à son exploitation éducative

Après la mise en place d'un système d'information complexe qui enthousiasme ses utilisateurs, les informaticiens sont fiers. Après l'implantation du siège dans de beaux locaux, tous ceux qui ont participé au déménagement s'installent avec satisfaction dans leurs nouveaux bureaux. Après l'inauguration de l'impressionnant bateau de croisière, les ouvriers du chantier naval se congratu-

lent. Après un tir réussi de la fusée qui a permis de bien placer le satellite sur orbite, les ingénieurs et techniciens sautent de joie. Il y a des moments comme cela où informaticiens, employés, ouvriers, ingénieurs et techniciens, bref chacun d'entre nous, a participé à une œuvre commune qui s'avère être un succès.

Il s'avère que ce climat est particulièrement propice pour valoriser une expérience si réussie. C'est l'occasion, ou jamais, de porter un éclairage positif sur les autres activités, sur l'avenir. Comment exploiter alors, de la manière la plus éducative possible, une opportunité aussi favorable ? D'autant que si rien n'est explicité à un tel instant, le soufflé retombe vite. Le quotidien reprend ses droits. Les routines se chargent de faire perdre de vue les beaux souvenirs comme les nouveaux horizons, trop lointains.

Pour prendre un cas parmi de multiples, évoquons ces ouvriers qui, par leurs efforts, ont su faire de leur usine la plus compétitive du groupe. Adoptant des techniques de *lean management*, ils sont rapides et autonomes, acceptant les heures supplémentaires en cas de pics d'activité. Au résultat, l'actionnaire accepte d'investir dans les machines les plus modernes. L'enjeu est important, car les usines les moins performantes du groupe risquent la délocalisation dans un pays à bas coût de main-d'œuvre. Au moment où les nouvelles machines viennent d'arriver, où les commandes affluent, où les indicateurs de qualité des produits sont au vert foncé dans les ateliers, il est temps de célébrer une telle victoire.

Réfléchir après l'action se fait à deux niveaux : les équipes au sein des ateliers ; les chefs d'atelier autour du directeur de l'usine.

Restons au premier niveau, celui de la base. Entrons dans la salle aménagée pour la réunion, dans un coin de l'atelier, séparé des

machines par quelques cloisons. Les murs sont tapissés de statistiques de production où figurent des schémas, avec des courbes tout en croissance. Les ouvriers d'une équipe de cet atelier, ceux qui mettent la dernière main aux produits, sont une vingtaine autour de leur chef d'équipe et du chef d'atelier. Le directeur passera sans doute au bout des deux heures. Au début, les ouvriers parlent très spontanément, exprimant leur fierté du succès, mais aussi des efforts fournis. Le chef d'équipe se fait violence pour ne pas parler ou juger (il suit un canevas⁽⁴⁾ et a bénéficié d'une courte formation). Il invite ensuite des sous-groupes à creuser chacun un des trois thèmes fixés, sur les conditions de réussite (on lui a dit « 6-6 » = 6 personnes × 6 minutes). Après la restitution, c'est alors le chef d'atelier qui invite chacun à se projeter dans l'avenir. Le directeur tient promesse, il vient cinq minutes avant la fin pour féliciter l'équipe. Il signale que la compétition entre les usines du groupe fait toujours rage. Le rang de leader donne une avance confortable, mais fait des envieux. Cela inspire en tout cas confiance à la maison-mère et présente une bonne garantie de pérennité.

Méthode suivie dans les deux situations

Dans la première étude de cas, on assiste à des échanges entre pairs pour proposer des solutions à un problème délicat et réclamer un soutien de la direction, tout en lui proposant des solutions. De ce fait, celle-ci est volontairement absente des débats et s'en fera communiquer une synthèse.

Dans la seconde étude de cas, c'est un vécu commun positif qui sert d'ancrage à une équipe pour réfléchir aux prolongements et aux transpositions. Cette fois, les cadres de proximité sont présents dès le départ mais n'interviennent qu'en dernier. Dans tous les cas, il s'agit de partir de l'analyse de la situation rencontrée et de l'action menée en commun pour en tirer des enseignements partagés par tous dans l'avenir. Pour animer cela, la méthode d'échange des expériences passe par quelques étapes invariantes.

On l'aura compris, la méthode à suivre est simple et peut rapporter gros.

Son coût se réduit à un lieu de réunion, deux à trois heures de durée, 8 à 30 participants ou parfois plus et un questionnement bien balisé.

Son gain se mesure plus difficilement, en termes de cohérence des projets, de cohésion des équipes, de capitalisation des connaissances dans l'organisation, de mise à jour d'un référentiel managérial issu du terrain et de l'émergence de solutions provenant de ce même terrain. Il est plus facile de mesurer le manque à gagner quand on omet de procéder de la sorte aux moments opportuns. Oublis, cloisonnements et démotivations risquent de proliférer. Plus que le manque d'argent ou de temps, le véritable obstacle reste alors celui de la capacité à manier une telle démarche dans des contextes et des perspectives variées.

La même démarche s'applique certes après une difficulté comme après un succès, entre pairs ou avec les managers, vers des horizons de court ou de plus long terme. Il ne s'agit après tout que de réfléchir ensemble sur l'action, en vue d'en améliorer les ■■■

(4) Inspiré de Guy Le Boterf, « Réflexivité et transférabilité », dans : « Construire les compétences individuelles et collectives », Paris, Ed. d'Organisation, 2000, chap. 3, p. 83 à 96.

ressorts. Mais justement, comme la méthode est tout terrain, il importe d'adapter son mode d'emploi aux différents types de situations et d'objectifs.

Aller plus loin en inversant la démarche ?

À cet égard, les deux études de cas méritent d'être dépassées.

L'une montrait des individus qui travaillent une question rencontrée par chacun. L'autre présentait une équipe soudée par un succès à consolider ou à transformer.

Les deux portaient plutôt d'une occasion à saisir qui se présente au fil de l'eau dans l'organisation et qui fournit l'opportunité d'une exploitation éducative.

Si la démarche est si fructueuse, elle peut devenir plus construite encore. C'est dès l'action que l'on peut anticiper les réflexions qui pourront en être tirées. On peut presque imaginer d'inverser le processus global. Ce n'est plus la réflexion qui résulte de l'action, c'est l'action qui est posée pour pouvoir en dégager un sens commun.

On nous objectera qu'il semblerait peu banal d'organiser un concours de vendeurs uniquement pour les challenger sans viser prioritairement les clients. Il paraîtrait insolite de lancer des chercheurs sur des projets pour les stimuler sans même vouloir déposer un brevet ou concevoir un produit pour l'instant. Bref, il semble plus logique d'apprendre pour entreprendre que de proposer ce renversement incongru d'entreprendre pour apprendre ! Surtout en France, si on conçoit de réfléchir d'abord et d'agir ensuite, on a du mal à aller jusqu'à proposer le contraire. On appréciera ici le contraste gaulois entre *Astérix* qui réfléchit d'abord et *Obélix* qui agit d'abord. Le premier paraît toujours plus avisé.

Pourtant, dans nombre d'organisations et pas des moindres, on crée des actions dans le seul but de pouvoir réfléchir dessus afin de s'améliorer ou d'être prêts à tout affronter. Mettons de côté les écoles dont c'est la vocation d'éduquer. Prenons uniquement des organisations à but de production. Les « *assessment centers* » provoquent des situations à dessein pour tester des capacités ou les développer. Les enseignements tirés en recrutement ou en formation priment alors sur l'action, réduite à un simple support. Le constructeur bâtit une maquette ou un prototype pour pouvoir réfléchir dessus avant d'aboutir à l'édifice ou à la machine. Les sportifs s'entraînent dans maintes configurations pour tester des tactiques, réfléchir sur l'aisance à acquérir. À nouveau l'action est au service d'une réflexion à mener pour progresser. Les marins qui provoquent des incendies ou des voies d'eau exprès dans leurs bateaux se retardent dans leur navigation, mais ils se donnent l'occasion de réfléchir aux réactions à avoir dans les situations dangereuses. Les répétitions d'orchestre ou de troupe de théâtre sont des actions où les musiciens et les acteurs réfléchissent au meilleur fonctionnement collectif avant de présenter un spectacle vivant au public.

Évoquons même l'organisation religieuse. On se met souvent en marche d'abord, le sens venant après, en chemin. Les rencontres et les épreuves sont le moyen de saisir et d'approfondir. Là, véritablement, la relecture prime sur l'expérience elle-même, qui n'en fournit que la possibilité. Il est vrai que nous sommes revenus à une organisation à but non directement productif. Comme pour l'école, le développement humain prime sur la production matérielle. La réflexion personnelle a encore plus d'importance que l'action qui lui a servi de support. Mais, encore une

fois, même dans les organisations les plus productives, aux buts les plus lucratifs, la démarche qui consiste à « *agir pour réfléchir* » est plus répandue que l'on ne pouvait le penser. On entend souvent que le mouvement se prouve en marchant, que l'on essaie d'abord et qu'on en tire les enseignements ensuite, que l'on mange d'abord pour percevoir quel goût cela a ensuite, etc.

Agir pour réfléchir est d'ailleurs quasiment la devise des pragmatiques : on crée des situations d'expérimentation pour pouvoir trier ensuite ce qui est utile.

Variété des contextes et des perspectives

Il n'est pas question pour autant de systématiser tout cela en pilotant l'organisation uniquement en fonction des occasions de réfléchir et d'apprendre. Il s'agit simplement de mettre à plat toutes les situations, encore plus variées qu'envisagé initialement, où un échange d'expériences s'avère fructueux, voire indispensable.

Dans le **tableau ci-après**, il est proposé de distinguer quatre types de contextes où la démarche de réflexion après l'action peut être mise en perspective.

Il se lit en croisant : d'une part, les résultats (négatifs ou positifs) ; d'autre part, la place des actions (émergentes ou construites pour susciter une réflexion).

Quatre types de réflexions peuvent être menés, en fonction des résultats et de la place de l'action.

Dans le cadran 1, on imagine une ambiance d'échec ou de défaite.

La tentation est alors grande de se limiter à « *souffler dans les bronches* », « *remonter les bretelles* », quand cela ne vire pas au règlement de comptes.

Faire le débriefing à froid, établir un bilan en équilibrant le négatif avec du positif sont des moyens de calmer le jeu.

Le premier cas montre comment aller plus loin, en responsabilisant chacun, par une recherche de solutions transversales, en suscitant alors une remontée positive vers la direction. Les groupes de parole qui aident à surmonter un deuil ou un traumatisme fonctionnent un peu comme cela, mais sont plus orientés vers le soin aux personnes.

Le second cas montre plutôt une chasse aux comportements toxiques qui polluent l'accomplissement d'une stratégie globale.

Dans le cadran 2, on partage l'excitation de la réussite et tout le monde veut célébrer la victoire... même ceux qui n'y sont pas pour grand-chose.

Cette euphorie est assez propice au tri et à la promotion des bonnes pratiques, si on prend le temps de les identifier et de les faire partager. L'exercice n'est pas si simple. Il ne s'agit pas ici de féliciter les meilleurs au risque de rendre les autres jaloux. Il s'agit bien de donner en exemple les façons de faire les plus satisfaisantes afin que chacun ait envie de se les approprier, seul ou en équipe.

La méthode d'animation des échanges d'expériences devient en particulier un moment clé dans les dynamiques : de construction ■■■

Action/Résultat	Négatif	Positif
Émergente	Correctif des dysfonctionnements qui apparaissent	Sélection des meilleures pratiques à partager
Construite	Mise en abyme pour aller hors limites, vers un dépassement	Exploitation éducative d'une œuvre commune

d'équipes, de cercles de qualité ou de progrès, de conduite de projets ou de changements plus globaux.

Dans le cadran 3, on appréhende le bruit et la peur provoqués par les situations extrêmes. C'est là que des facettes, des tempéraments peuvent se révéler. La peur paralyse ou donne des ailes. Certains sont traumatisés, d'autres recherchent la poussée d'adrénaline. Il suffit de demander aux cadres supérieurs qui doivent sauter d'un pont attachés à un élastique lors d'un stage « *hors limite* » ce qu'ils en pensent avant et, surtout, après.

À côté de nos marins qui percent la coque de leur bâtiment pour s'entraîner à colmater une voie d'eau, on trouve ce comité de direction qui s'expose à une séquestration, simulée mais réaliste, pour voir comment réagir ensuite. Bref, on trouve toutes ces mises en situation où la meilleure façon de réfléchir à un danger, c'est de l'affronter. Un peu comme on se fait vacciner pour développer à l'avance des capacités à résister face à un risque.

Dans le cadran 4, nous sommes dans les coulisses de l'exploit, où chacun se veut champion ou virtuose pour reprendre les exemples de l'équipe sportive ou de l'orchestre.

Mais nous trouvons aussi ces compagnons dont on ne sait plus s'ils font leur tour de France (ou leur tour du monde désormais) pour réaliser leur chef-d'œuvre ou s'ils réalisent une œuvre commune pour montrer leur excellence, témoigner d'un savoir-faire, rejoindre une cause qui les dépasse.

Le second cas emprunte quelques éléments à cette dynamique. L'entreprise est au service des parties prenantes, encore plus que l'inverse. Pour ce qui nous occupe, l'action n'est plus seulement une fin, celle du résultat, mais le moyen par excellence de se réaliser en réalisant quelque chose avec les autres.

Ainsi, la méthode décrite, bref moment pris pour réfléchir ensemble après l'action, s'ap-

plique dans les quatre cadrans. Simplement cela demande quelques ajustements.

Dans la colonne des résultats négatifs, on cherche à ne pas recommencer après un choc ou à prévenir en testant ses capacités de rebond. On peut parler ici de résilience, à partir de chocs subis ou provoqués.

Dans la colonne des résultats positifs, la démarche permet surtout de prolonger, de transposer, de retrouver les conditions à réunir. On est plutôt ici dans le développement personnel ou collectif, à partir de comparaisons, d'innovations.

Dans la ligne des actions qui émergent, la réflexion commune consiste classiquement à intervenir « *après* », en tirant le fil des événements et des relations pour en reconstituer un sens.

Dans la ligne des actions construites en vue de fournir une base ultérieure de réflexions approfondies, on retrouve en fin de parcours des questions qui étaient posées, voire partagées, dès le départ. On récolte alors des éléments d'échange d'expériences qui avaient été semés dans cette intention ; même si le développement intermédiaire de l'action réserve toujours des surprises.

Vers des organisations apprenantes ?

Au-delà des personnes et des équipes, c'est bien l'organisation qui est mise sous tension positive avec ces réunions de réflexion après l'action.

Il n'est pas sûr qu'une organisation puisse apprendre, seules les personnes en sont capables. Pourtant, même à cette échelle, toute la démarche fournit l'occasion de mutualiser des expériences vers une maturité commune, de capitaliser des connaissances, de renforcer des liens. En tout cas, il est déjà certain que cette démarche permet à chaque personne un véritable apprentis-

sage organisationnel : langage commun, complicité accrue, confiance réciproque renforcée⁽⁵⁾.

Au sein de l'organisation, chacun a d'ailleurs son rôle et trois choses à faire pour participer à une telle démarche.

La direction soutient, ne s'en mêle pas au début des réflexions, prend en compte les remontées pour capitaliser sur l'apprentissage. Les managers trouvent deux heures, une salle et savent animer la réunion.

La RH fournit la méthodologie, la formation des animateurs, facilite la mise en mémoire des réflexions.

Au besoin, des auditeurs internes peuvent diagnostiquer des problèmes ou des succès, proposer des actions correctrices ou innovantes, suivre les résultats de ces actions.

Le plus important : les acteurs concernés prennent la parole, réfléchissent sur leurs expériences, en tirent des engagements.

En définitive, voilà une occasion privilégiée d'expression⁽⁶⁾. Action, réflexion après, vision toujours : ces trois éléments se rencontrent en chacun et s'articulent progressivement au sein de l'organisation.

Dans leurs trois choses à faire, les DRH doivent faciliter la mise en mémoire des réflexions.

Terminons par ce dernier point. Les paroles s'envolent ? Les écrits restent ? L'action se mêle de textes dans la prise de recul ? L'histoire devient mémoire ? Il faudrait reprendre le philosophe Ricœur pour traiter ces sujets⁽⁷⁾.

Plus concrètement, beaucoup de réflexions partagées doivent rester orales : témoignages, promesses.

Des comptes-rendus écrits sont aussi nécessaires : rétrospectifs et prospectifs, courts ou longs, le dosage est à trouver au cas par cas.

Trois principes sont à respecter dans tous les cas : intimité des confidences échangées (en interne), confidentialité des résolutions partagées (vers l'extérieur), reconnaissance de ce temps perdu pour aller plus loin.

Étape de conclusion et de commencement

Tous les bons ouvrages qui fournissent des processus globaux de conduite de changements mentionnent en dernière étape une phase de réflexion après l'action. Cette étape est même parfois détaillée : contenus à aborder, leviers à actionner⁽⁸⁾. En même temps, souvent, les praticiens font l'impasse sur cette ultime étape dans l'application.

Faisons **deux tests** pour conclure :

- déjà, dans maintes grilles fournies, le processus proposé a plus l'allure d'un têtard que d'un poisson, pour prendre une métaphore aquatique. La tête est démesurée et le reste du corps fluet. On hypertrophie la vision, la conception, etc. On atrophie déjà l'action. Ne parlons même pas de réfléchir après ! Par contraste, la forme du poisson suggère que la partie la plus consistante du processus reste l'action et que le pilotage s'effectuerait presque par des réflexions qui viennent pendant ou après⁽⁹⁾ ;
- dans l'application, on se plaint sans cesse de la réunionite aiguë. Et voilà qu'on propose de rajouter encore une réunion, après ■■■

(5) Sur cette notion « d'apprentissage collectif, culturel ou organisationnel », voir Norbert Alter, « Sociologie de l'entreprise et de l'innovation », Paris, PUF, 1996, chap. 1, p. 18 à 54 (inspiré des travaux de Argyris et Schön, 1978). (6) M. Crozier et E. Friedberg, « Théorie et pratique de la démarche », « L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective », Paris, Seuil, 1977, coll. « Points », 1981, p. 451 à 478. (7) J. Michel, « Ricœur et ses contemporains », Paris, PUF, 2013. (8) B. Lefebvre et M. Poirot, « Stress et risques psychosociaux au travail, comprendre, prévenir, intervenir », Elsevier Masson, 2011, parties III et IV, p. 75 à 134. (9) Cette métaphore est un hommage que les membres du groupe d'étude des relations de commandement (GERC) rendaient à leur fondateur, le Général André Poisson (1923-1985) lorsqu'ils appliquaient ces méthodes dans l'Armée de Terre. Un des coauteurs a eu cette chance.

l'action, alors que tout est fini. De fait, c'est vrai qu'il y a une prolifération de réunions en amont d'une action. C'est vrai aussi que, souvent, il n'y a aucune réunion après. Faisons un pari. Dans les organisations où l'on perd ce temps de prise de recul, on en gagne beaucoup les fois d'après.



Pilotage amélioré ? Temps global gagné ? En définitive, avec cette démarche, tirer la morale de l'histoire, comme à la fin d'une fable, c'est déjà se préparer à vivre d'autres aventures. ◆