

Le manager, traqueur de dissonances

Le rêve de tout manager est de concevoir une stratégie lumineuse déclinée à travers une organisation parfaitement adaptée et bénéficiant de l'adhésion des collaborateurs. En effet, quoi de plus normal pour un responsable qui s'investit que de tenter de réaliser un dessin idéal ! Mais chacun sait que la réalité est tout autre, et que le manager fait face à de nombreuses dissonances dans sa démarche de changement. Nous verrons dans cet article que cette notion de dissonance n'est pas seulement une sorte de « bruit » ou de mal nécessaire mais qu'elle est constitutive de la démarche de changement. Nous aborderons ainsi le rôle du manager sous un nouvel angle, celui de « traqueur de dissonances ».

L'origine du concept de résonance

Les phénomènes de résonance peuvent être observés dans de nombreux domaines de la physique. Il y a résonance lorsqu'il y a égalité entre la force de l'agent excitateur et l'une des fréquences propres du système oscillant excité. La résonance est caractérisée principalement par un maximum de la réponse du système en fonction de la réponse excitatrice.

Transposée au management, cette question de la transmission d'une énergie vibratoire permettant de mettre en mouvement d'autres systèmes vibratoires, nous fait penser au dirigeant qui, par sa parole, ses actes et par les *inputs* donnés au système de l'entreprise, arrive à mettre en mouvement son entreprise, au-delà de ses possibilités d'action immédiates. Tel un chef d'orchestre sachant faire vibrer son ensemble musical, le dirigeant d'entreprise rencontre parfois des instants de grâce, où tout semble réussir, où il arrive à faire bouger les choses sans déployer des efforts gigantesques et où il est en harmonie avec son entreprise. Ces instants ne durent en général pas longtemps car très vite une dissonance apparaît. Mais nous nous intéressons ici moins à l'idéal esthétique du chef d'orchestre ou au sentiment de puissance du manager qu'à des critères d'efficacité pour la mise en œuvre des démarches stratégiques. En effet, la théorie du signal nous a appris que le bruit est constitutif du signal permettant le son harmonieux, de même les notions de dissonance sont présentes à des degrés divers dans toute démarche de changement.

Le métier de manager consiste ainsi à développer des niveaux de résonance et à minimiser les dissonances. Tel un chef d'orchestre expérimenté, il saura tirer le meilleur parti de son entreprise et agir sur les leviers adéquats pour conduire le changement. Cela nécessite un apprentissage continu de sa part et une écoute véritable de la réalité de son entreprise.

Les différentes formes de dissonance

La conduite du changement est constituée très schématiquement de plusieurs composantes qui interagissent¹:

- la vision stratégique, résultant d'un diagnostic ayant permis de définir les enjeux stratégiques,
- l'*implémentation* de la stratégie consistant à mettre en œuvre les actions portant sur l'organisation, les compétences, le système managérial, la communication, le pilotage et les mesures d'accompagnement,

¹ Nous sommes très conscients de la limite de cette présentation de la conduite du changement en forme de blocs distincts: elle est très schématique et ne correspond que partiellement à la réalité, où les interférences et les itérations sont multiples. La mise en œuvre d'une démarche de changement n'a rien de linéaire.

- les facteurs clés de succès du changement permettant de faciliter la vitesse et la profondeur du changement, tels que l'ouverture du référentiel, la prise en compte du facteur temps, la clarté managériale, la dynamique sociale et la culture de l'entreprise,
- les facteurs de ruptures et de crises qui constituent des obstacles à surmonter comme des opportunités à saisir.

Il y a dissonance lorsqu'une des composantes n'est pas en phase avec les autres, par exemple lorsque la vision stratégique n'est pas cohérente avec les possibilités de l'entreprise ou avec la capacité de compréhension des acteurs de l'entreprise. Nous examinons ci-après différents cas de dissonances.

Dissonance entre la vision stratégique et l'implémentation

- la chaîne de valeur est incohérente par rapport à la nouvelle vision (l'organisation et les processus sont incompatibles avec la stratégie voulue),
- le système managérial est en décalage avec la vision stratégique (le choix des outils managériaux ne correspond pas aux exigences de la nouvelle vision),
- la préparation des acteurs externes et internes est insuffisante (la communication est trop sommaire, la formation aux nouveaux outils inadaptée, etc.),
- le système d'information et de décision sont incohérents et ne permettent pas de piloter en fonction des nouveaux objectifs stratégiques.

Dissonance entre vision stratégique et facteurs clés de succès

- l'ouverture de l'entreprise sur son environnement est insuffisante,
- le facteur temps est mal pris en compte dans le déploiement de la stratégie,
- l'absence ou l'insuffisance de clarté managériale ne facilite pas le portage du sens,
- les raisons du changement ou ses conséquences ne sont pas assez prises en compte et entravent la dynamique sociale,
- la culture de l'entreprise est en fort décalage par rapport à la vision.

Dissonance entre implémentation et facteurs clés de succès

- la mise en œuvre de l'organisation et des processus prime sur la vision stratégique et sur le sens,
- les compétences nouvelles nécessaires ne font pas l'objet d'un dialogue social et d'une concertation interne suffisante,
- de nouveaux outils du système managérial sont plaqués sur l'organisation,
- le comportement du manager n'est pas adapté et la communication insuffisante,
- la conduite du changement est en rupture par rapport aux valeurs et à la culture de l'entreprise.

D'autres formes de dissonance liées aux facteurs de rupture et de crise sont aussi possibles. Nous pensons aux dissonances entre les facteurs de rupture et le processus de changement (par exemple, en cas d'absence de dispositif de gestion de crise, de manque de préparation en termes de veille, etc.). De même, on pourrait évoquer les dissonances entre facteurs de rupture et stratégie (manque de projection, absence de scénarii sur le futur, etc.).

Comment identifier les dissonances

Les définitions ci-dessus permettent au manager de se poser un grand nombre de questions pour identifier les dissonances dans son entreprise. La matière est complexe, en effet, il s'agit

de diagnostiquer des niveaux de cohérence ou de compatibilité. L'identification des dissonances relève ainsi d'une approche itérative et non d'un contrôle de conformité. Le manager prêtera une attention toute particulière à l'analyse des dysfonctionnements opérationnels. Il s'attachera à les régler et à communiquer sur ces questions car cela renforce sa crédibilité et celle de la démarche de changement. Une autre manière consiste pour le dirigeant à pratiquer lui-même des audits managériaux pour avoir une perception directe des dissonances opérationnelles. Il arrivera ainsi à déceler des dysfonctionnements courants qu'il est important de régler, même si en général ils ne sont pas de nature à faire échouer la démarche stratégique. Il lui est par contre plus difficile de voir certaines questions clés déterminantes pour le succès de la stratégie telles que l'optimisation des séquences du déploiement, les contradictions entre le système de pilotage et les objectifs stratégiques, le hiatus entre le déploiement de la stratégie et la capacité d'absorption du corps social, etc. Pour ces questions, nous lui recommandons d'organiser un débat en équipe de direction, de mettre en place des groupes d'expression de cadres ou de faire appel à un consultant expérimenté..

La criticité des dissonances

Comme nous venons de le voir, toutes les dissonances ne sont pas de même importance. Cela renvoie à la construction empirique d'une grille de criticité, où le manager classera les dissonances suivant trois niveaux de criticité (élevé, moyen, faible). Une dissonance est de criticité élevée lorsqu'elle est de nature à obérer la mise en œuvre de la démarche stratégique ou à mettre en danger l'avenir de l'entreprise. A l'évidence, le manager s'attachera à les régler en priorité. Cette évidence relève du bon sens mais, dans la pratique, il est plus habituel de régler au fur et à mesure les dysfonctionnements constatés. La réflexion sur le degré de criticité d'une dissonance n'est pas toujours engagée, simplement du fait que le manager habitué à son référentiel n'a pas la distance suffisante ou les moyens d'analyse pour la diagnostiquer.

Nous attirons aussi l'attention sur le caractère évolutif de la criticité d'une dissonance. En effet, celle-ci n'est pas une donnée immuable. Elle est fonction de l'entreprise et de ses caractéristiques propres, au moment du déploiement de la démarche stratégique, et elle peut évoluer avec le temps. Il appartient ainsi au manager, en fonction de sa connaissance intime de l'entreprise d'apprécier le degré de criticité et d'engager les actions correctives nécessaires.

Le rôle du manager vis à vis de la dissonance

Le manager doit chercher à obtenir le meilleur niveau de résonance, tout en étant conscient qu'il ne peut ni ne doit chercher la note parfaite car un certain niveau de dissonance est inévitable et utile. L'art du manager consiste ainsi à développer une perception sur la totalité de la démarche managériale. Il est à l'écoute des signaux faibles de son entreprise et devient en quelque sorte «traqueur de dissonances»... S'il s'astreint à définir un concept stratégique cohérent, il attache autant d'importance à la qualité de sa mise en œuvre comme à l'adhésion des forces vives de son entreprise. Il conçoit le changement non pas comme une démarche linéaire et séquentielle mais comme un parcours itératif où chaque boucle lui permet d'optimiser la conduite du changement. Le manager conçoit son métier de responsable de la conduite du changement à l'instar d'un chef d'orchestre procédant à des réglages pour supprimer ou diminuer certaines dissonances, et non pas comme un homme orchestre, qui serait le seul porteur du changement et obligé de superviser lui-même toutes les actions.

Cette réflexion sur le rôle du manager nous amène à celle de son expérience et de sa formation. Il est en effet difficile pour un manager débutant de maîtriser d'emblée l'ensemble des outils de la démarche managériale. Les organisations ont une responsabilité à cet égard

pour mettre en place des dispositifs permettant à de futurs dirigeants d'apprendre et de se perfectionner en pratiquant. Nous sommes aussi partisans d'une forme de transmission de savoir et de tutorat par des «anciens» plus expérimentés, qui peuvent éviter aux jeunes dirigeants de causer trop de dissonances du fait de leur inexpérience. Ce besoin d'assistance ne concerne pas uniquement les jeunes dirigeants et nous rappelons ci-dessous à travers une démarche appliquée au secteur nucléaire, les avantages d'une *peer review* qui permet à des managers, même expérimentés, de bénéficier du regard critique et bienveillant de leurs collègues.

La revue par des pairs ou *peer review*

Une des bonnes manières de revisiter les pratiques de son entreprise pour traquer les dissonances consiste à confier à un collègue, à un pair ou à un consultant expérimenté, une courte mission d'investigation sur la cohérence des stratégies, des systèmes et outils de management, et du degré d'appropriation par le personnel. Ces démarches qualifiées de *peer review* sont fréquemment pratiquées dans le secteur nucléaire. Ce secteur est soumis à de très nombreux contrôles définis par les autorités de sûreté du pays, qui se rajoutent aux contrôles internes très détaillés que les exploitants s'imposent eux-mêmes. Le secteur nucléaire est à cet égard sûrement un des domaines d'activités les plus contrôlés qui soient mais les exploitants ont trouvé utile de développer une forme de contrôle menée par des professionnels très expérimentés. Une équipe de *peer review* est constituée d'une équipe internationale de plusieurs hauts responsables du domaine nucléaire exerçant leur activité opérationnelle dans leur pays d'origine (USA, Inde, Angleterre, Russie, Allemagne, Finlande, France, etc.). Cette équipe de professionnels expérimentés passe en général une à deux semaines dans une centrale nucléaire. Ils apportent leur regard critique et travaillent sur des points clés de cohérence globale des politiques, d'observation des écarts entre les règles et la pratique, sur les mesures d'amélioration de la sûreté, etc. En un mot, ils traquent les différentes formes de dissonances pouvant exister.

Cette forme d'audit est très utile car elle permet de porter le regard sur les composantes et les interactions du système managérial, sur les questions de cohérences, sur la criticité des dissonances observées. Ce regard multiple et le partage bienveillant qu'ils font de leurs observations avec le management concerné est très riche et porteur de changements. Nous pensons que ce principe de la *peer review* pourrait être davantage généralisé à d'autres entreprises pour leur plus grand bénéfice.

Nous rappelons enfin, que la résonance n'est pas un objectif en soi, le but premier de l'entreprise étant de produire des résultats. Mais comme nous l'avons vu, la résolution des dissonances permet d'obtenir des résultats durables et facilite la mise en œuvre du changement. L'identification des dissonances exige du temps et de l'expérience : « l'expérience n'est pas un peigne pour chauves » nous rappelle un vieux proverbe chinois. De même, un manager a toujours quelque chose à apprendre de ses pairs.

Se remettre en question, découvrir de nouvelles grilles de lecture, être à l'écoute en profondeur de son entreprise et ajuster sa conduite du changement à la réalité, voilà qui donne du sens au métier de manager.