

## Modes d'action

### 1. DÉCRYPTER sans simplifier

#### POURQUOI ?

Déficit de communication ? Faiblesse du management ? Problème d'organisation ? Résistance ? Manque de processus ? Face aux dysfonctionnements d'une organisation, le classicisme de ces explications masque les causes réelles et profondes. Car le fonctionnement collectif est une « mécanique de précision » qui est par nature complexe (jeu des acteurs, dynamiques relationnelles...). Seule une compréhension fine des contextes de travail dans lesquels agissent les collaborateurs (et qui conditionnent largement leurs comportements, leurs « stratégies ») permet de saisir le fonctionnement réel, et non apparent, de l'organisation.

C'est à partir de ce décryptage de la réalité qui reconstruit les représentations et le positionnement des uns et des autres que peuvent émerger des pistes durables d'amélioration.

### 2. AGIR sur les points névralgiques

#### POURQUOI ?

Pour faire évoluer une organisation, les solutions « mécaniques » (créer une nouvelle direction, ajouter des objectifs, des KPI, des procédures, faire coacher,...) risquent d'être rapidement neutralisées par les « effets de système ».

L'enjeu est donc d'identifier des « points névralgiques » sur lesquels agir pour réellement influencer les modes de fonctionnement des acteurs et conduire à de nouveaux équilibres. À l'image d'un ostéopathe qui va travailler en profondeur sur trois points ciblés pour déverrouiller un dos totalement bloqué !

#### COMMENT ?

**Rigueur** : approches méthodiques s'appuyant sur les sciences sociales et la compréhension des enjeux business, stratégiques et opérationnels.

**Rencontres** : méthode basée sur des entretiens approfondis conduits par des consultants expérimentés, avec des collaborateurs de tous niveaux, pour appréhender la complexité à décrypter.

**Respect** : confrontation bienveillante à la réalité. Dire sans juger ; faire émerger les tensions de façon dépassionnée.

#### COMMENT ?

**Percussion** : focalisation des efforts sur des solutions opérantes, spécifiques et performantes.

**Pragmatisme** : une approche de « petits pas » générant des acquis durables, plutôt que des projets cathédrales rassurants dans la forme mais décourageants dans la pratique.

**Proximité** : accompagnement rapproché des équipes sans se substituer à elles, en agissant selon les cas comme apporteur de contenu, facilitateur, voire coach.

### 3. CRÉER des dynamiques collectives

#### POURQUOI ?

Mieux que la « surintelligence » de quelques-uns, l'intelligence collective permet de trouver des solutions pour une mise en œuvre efficace de transformations ancrées dans la réalité.

La façon la plus rapide et efficace d'assurer une dynamique collective est d'associer le plus tôt possible un maximum d'acteurs afin de faciliter l'émergence d'une vision partagée et de construire des actions à forte probabilité d'exécution !

Ces participants « de la première heure » pratiquent les modes de fonctionnement recherchés, contribuant à leur diffusion et pouvant jouer ainsi un véritable rôle de relais dans l'entreprise.

#### COMMENT ?

**Engagement** : dès le début du projet, faire alliance avec un certain nombre d'acteurs clés (y compris « opposants » au projet). Créer ainsi une dynamique positive nourrie par la prise en compte de leurs contributions.

**Energie** : attention portée tant au fond qu'à la forme pour rendre clairs et tangibles les bénéfices des démarches engagées, et favoriser l'engagement des collaborateurs.

**Expérimentation** : intégration d'occasions pour faire expérimenter aux acteurs des modes de fonctionnement nouveaux et utiles à leurs fonctions.