



Processus explicites, *processus implicites*

Ou comment éviter de créer le silo du Pilote de Processus.

Penser en terme de processus est une façon de saisir dans sa continuité l'activité d'une entreprise ou d'une organisation. Cette activité aboutit à un service ou à la fabrication d'un produit qui est soit vendu à un client soit délivré à un bénéficiaire. C'est autour de la compréhension de la logique d'ensemble de cette activité en lien avec toutes ses ramifications que se conçoit alors l'organisation et le management de l'entité. Cette compréhension est en partie analytique et en partie le fruit d'une expérience. La première, la dimension analytique, est largement

prise en compte par ceux qui ont choisi de penser en terme de processus ; la seconde, d'avantage liée à la pratique, nous semble totalement passée sous silence.

C'est à cet oubli que l'article qui suit tente de remédier : au delà de la conception et du pilotage des processus explicites qu'il doit maîtriser, le praticien doit nécessairement appréhender les processus implicites qui sont à l'œuvre dans toute situation s'il veut atteindre durablement les résultats qu'il s'est fixé.

« LA PIERRE TRAVAILLE »

Un ouvrier carrier, au Château de Guédelon, Yonne.

Dominique Fauconnier, L'Atelier des Métiers

La notion de processus évoque l'idée d'une *transformation continue* des choses et, par ailleurs, elle est également associée à l'idée d'une *suite d'opérations distinctes*. Dans le dictionnaire historique de la langue française (Le Robert), Alain Rey écrit qu'au cours du XX^e siècle ce mot « est passé dans l'usage courant en parlant d'un *ensemble de phénomènes se déroulant dans le même ordre* ». Il ajoute : « La spécialisation, plus technique de "suite ordonnée d'opération aboutissant à un résultat" (1926, *processus* de fabrication) empiète sur l'aire d'emploi de *procédure* ».

Cette ambivalence entre continuité et série d'opérations est intéressante à repérer car elle peut éclairer certaines difficultés liées à la maîtrise des processus de l'entreprise.

Continuité et discontinuités

Les tenants de la continuité auront tendance à repérer les conditions nécessaires pour qu'un processus se déclenche, pour qu'un « ensemble de phénomènes se déroulent dans le même ordre » et aboutissent à un résultat souhaité. Dans ce groupe nous pouvons ranger par exemple le pédagogue, celui qui va créer les conditions les plus favorables au processus d'apprentissage de ses élèves. On y trouve aussi le cultivateur, celui qui va travailler sa terre, planter et arroser afin que les *processus* biologiques puissent se déployer et lui donner l'occasion d'une bonne récolte ou encore le politique qui, choisissant et réussissant à imposer les thèmes qui lui sont favorables permet le développement de certaines idées par les débats qu'il aura provoqués. Pour chacun de ces acteurs, le processus a sa dynamique propre et il a appris à en tirer parti. Le processus est ici continu. Pour s'en servir afin d'aboutir à ses fins, l'acteur doit être capable de saisir les logiques sous-jacentes à l'œuvre dans la situation qu'il observe et d'imaginer les effets que provoquerait telle ou telle décision qu'il serait en mesure de prendre. Plus que de la méthode, cela demande de l'expérience et un sens certain des situations.

Cette ambivalence entre continuité et série d'opérations est intéressante à repérer car elle peut éclairer certaines difficultés liées à la maîtrise des processus de l'entreprise.

Les tenants de la série définiront les *étapes* par lesquelles les acteurs devront passer afin d'aboutir aux résultats voulus. Dans ce groupe, nous pouvons ranger également le pédagogue, lorsqu'il définit des séquences d'apprentissages, le cultivateur lorsqu'il ordonne dans le temps ses actions : retourner la terre, planter, arroser, enlever régulièrement les mauvaises herbes et les parasites, récolter, stocker. De même le politique lorsqu'il commence à préparer l'opinion avant d'avancer ses propres thèses et engager le combat des idées devant la population et prévoir ses premières décisions s'il l'emporte. Ici, c'est l'anticipation précise des étapes nécessaires à l'obtention du résultat et de la logique de leurs enchaînements qui en garantira l'efficacité. L'expérience compte ici également, mais c'est la rigueur des enchaînements qui prime.

Les acteurs sont dans les deux approches les mêmes, leur attention n'est simplement pas portée sur les mêmes aspects de leurs actions. Chaque processus partiel sert un résultat intermédiaire qui s'inscrira dans une série nécessaire au résultat final. On peut également dire que si les résultats successifs n'ont pas de cohérence, l'ensemble perdra de sa force. Il est nécessaire que les actions successives aient une *continuité* pour aboutir et surtout pour produire des effets durables. Vu ainsi, la complémentarité entre continuité et série d'étapes peu paraître évidente : il y a continuité entre deux étapes et les étapes doivent être en continuité pour assurer la cohérence du processus. L'intérêt de la distinction entre les deux termes s'estompe progressivement et aboutit à une sorte de banalité.

La continuité n'est pas visible

Il y a une dimension cependant qui mérite d'être clarifiée : *la continuité en tant que telle n'est pas visible*, ce sont les ruptures qui le sont. Si nous n'y prenons garde, nous aurons tendance à ne repérer que les éléments saillants, les étapes et à passer sous silence, à effacer de notre attention les processus continus du fait que nous ne les captions pas. C'est le *résultat* d'un processus que nous voyons, captions, repérons, mesurons, etc. C'est lorsque l'élève a compris que l'on mesure le travail du pédagogue et c'est lorsque les plantes sortent de terre que l'on comprend le travail du jardinier. Tous deux ont cependant déclenché ou utilisé un processus afin d'atteindre le résultat attendu, tous deux ont également suivi les étapes nécessaires à la réussite du processus mais tous deux ont le sens de ce qu'il se passe pour l'un dans l'esprit des élèves, pour l'autre dans la terre. Cette connaissance particulière n'est pas une connaissance explicite mais une connaissance d'expérience. Cette connaissance d'expérience n'est pas transmissible à autrui de façon explicite, c'est-à-dire en l'extrayant de réel. Le préfixe « ex » de ex-pliciter, comme de ex-plicite signifie le fait de sortir de, d'abstraire ; c'est cette opération précise qui rend le phénomène accessible à notre esprit. Le lecteur sensible à cette dimension retrouvera aisément dans ce qui va être exposé ci-dessous des idées, des notions, des descriptions auxquelles il est déjà sensibilisé ; en revanche le lecteur qui n'y a jamais songé ne verra pas d'entrée

Toute découverte, pourtant, avant d'être connue appartient au vaste domaine des possibles.

de jeu de quoi il est ici question. Le visible, le connu, l'explicite sont plus facilement descriptibles que l'invisible, l'inconnu et l'implicite. Toute découverte, pourtant, avant d'être connue appartient au vaste domaine des possibles. Pour reprendre l'exemple du pédagogue, il sait un certain nombre de choses que ses élèves ne savent ni n'imaginent. Il ne peut leur exprimer ces choses telles qu'elles lui apparaissent car ses propos demeureraient incompris. Pour parvenir à ses fins, le pédagogue va organiser pour ses élèves un parcours de compréhension – un processus ! – qui partira de ce qu'ils connaissent et tentera de leur faire toucher du doigt des dimensions nouvelles qui accroîtront le périmètre de leurs connaissances. Les premiers cultivateurs ont certainement rencontré de grandes difficultés pour expliquer aux cueilleurs pourquoi il fallait gratter la terre et puis attendre alors que l'on ne voyait toujours rien apparaître sur la surface du sol. Comment décrire une réalité dont autrui n'a pas l'expérience et qui n'est pas immédiatement visible ? Le plus souvent en le convainquant de regarder, d'attendre si nécessaire et d'essayer, de vérifier par lui-même si on a la chance qu'il accepte de jouer le jeu. Pour reprendre l'image du cueilleur, habitué à se saisir de fruits qu'il voit et à les rechercher dans les forêts, aux abords des cours d'eau, ou d'en attendre la venue sur les arbres qu'il connaît, on peut imaginer qu'il lui soit difficile d'accepter que la main de l'homme puisse obtenir la même chose du sol. Attendre plusieurs semaines devant une terre totalement dénuée de végétation et en espérer de quoi nourrir les siens tient probablement plus du dérangement cérébral que de la rationalité la plus concrète. Et pourtant ! Les pédagogues disent que l'on ne peut apprendre que ce que l'on sait déjà, pensez à la marche ou à la natation. Nous pourrions dire également que l'on ne voit que ce que l'on a déjà vu. Voir s'apprend et comme pour tout apprentissage, cela s'apprend par la répétition d'un geste que l'on vous transmet.

La connaissance et le processus

Or nos sociétés nous apprennent peu à voir, on pourrait aussi dire qu'elles nous apprennent peu à dé-couvrir par nous-mêmes, elles nous apprennent plus à faire et à agir qu'à observer et capter. Nous nous contentons de croire que les experts ou la science nous donnent une image exacte de la réalité, ces données étant considérées comme « vraies » et ne demandent plus d'effort particulier pour les valider. Ce que nous appelons le plus souvent « connaissances » est ce que d'autres ont vu pour nous, et que nous apprenons « par cœur », c'est-à-dire en en retirant le temps et l'évolution. Le réel étant connu, ou supposé tel, nous pouvons alors nous consacrer à notre rôle qui est d'agir. Et nous agissons « comme si » le réel était connu, stable, figé, immobile. Il devient difficile d'imaginer alors que le réel soit en transformation permanente ! Tout cela parce que nous avons appris à l'appréhender en le captant par un processus d'abstraction : le point de départ est le réel et le point d'arrivée est une image, une vérité, un repère. On pourrait dire que nous appréhendons la réalité en la photographiant. C'est-à-dire en l'immobilisant. *Ce qui signifie que transformant nos observations en connaissances, nous excluons purement et simplement du réel les processus qui y sont à l'œuvre.*

Rien n'empêche de poser le fait que le réel n'est connaissable *qu'en partie*. La science elle-même est un processus d'amélioration continue de notre connaissance du monde, dont nous n'espérons plus avoir le dernier mot. Le réel est par ailleurs connaissable autant par l'esprit, le savoir, que par l'expérience, le savoir-faire. Le savoir est objectif et explicite, le savoir-faire est lié à une personne ou à un groupe de personnes. Deux personnes ayant un savoir-faire équivalent n'ont pas forcément la même façon d'appréhender les choses : un savoir-faire se constate, mais il n'est pas explicitable en soi. Intégrer savoir et savoir-faire est nécessaire pour que l'action aboutisse à un résultat tangible. On voit ici qu'il y a deux parties : une partie objective, descriptible, saisissable, transmissible, etc., et une seconde partie que l'on a parfois tendance à réduire derrière le vocable de « subjective » mais qui en fait contient tout le savoir-faire, l'expérience, le métier des personnes et qui feront qu'elles auront la capacité ou non d'aboutir au résultat visé. Il est intéressant de remarquer que l'on minore systématiquement ce que l'on ne sait pas décrire – ou ce qui est tout simplement indescriptible – et que l'on se polarise sur ce qu'il est facile de décrire. Or ce n'est pas parce qu'ils se décrivent difficilement que ces phénomènes n'existent pas et qu'ils ne sont pas actifs.

Une affaire de jugement et de méthode

Pour en revenir aux processus, la partie « effacée » le plus fréquemment est celle qui ne s'appréhende pas de façon directe et explicite. Définir des étapes, en concevoir les enchaînements logiques peut demander une certaine expérience, mais cela reste du domaine de l'explicitable. Si deux thèses s'affrontent, il est possible de mettre à plat les arguments de chacune des parties et d'aboutir à une compréhension commune. Ce qui est plus difficile à appréhender est de savoir si cela « va marcher » dans tel ou tel contexte. Ici c'est l'expérience qui va parler, cela va être la parole du senior, de l'expert s'il est compétent, du patron s'il est reconnu. Et puis la réalité tranchera ! Évaluer une situation n'est pas seulement affaire de raisonnement, mais aussi de jugement. Une « perception » n'est jamais explicite, elle correspond à une capacité propre que l'on acquiert par la pratique, sur la durée. Il y a fort longtemps, on envoyait les jeunes apprentis Compagnons en voyage se confronter sous d'autres climats à d'autres techniques afin qu'ils acquièrent le sens des réalités et apprennent à nuancer leurs savoirs tout frais.

Nous pouvons distinguer les processus explicites, ceux que l'on peut décrire et modéliser, et les processus implicites, ceux que l'on peut percevoir et comprendre.

Pour clarifier le propos, nous pouvons distinguer les *processus explicites*, ceux que l'on peut décrire et modéliser, et les *processus implicites*, ceux que l'on peut percevoir et comprendre. Les premiers seront souvent des processus de type sériel, avec des étapes définies à l'avance, et le second le plus souvent des processus de type continu qui seront ou non perçus et utilisés à leur avantage par les mêmes acteurs. Les premiers relèvent d'une capacité d'agir active et les seconds d'une capacité d'observer tout aussi active. Cette dernière capacité se développe en

repérant les mille petits signaux témoignant des transformations de la réalité et en apprenant par l'expérience à les deviner lorsqu'ils échappent complètement à notre perception. Pensez à la terre ou à ce qu'il se passe dans la tête de l'élève. Dans le cas de l'activité professionnelle, il y a ici un point essentiel à remarquer : les premiers se décrivent et se prescrivent, les seconds se perçoivent et se partagent ; les premiers peuvent être implantés dans les entreprises sans prendre en compte la perception des acteurs terrain, les seconds prennent appui sur ces perceptions pour se développer.

La répartition des rôles

En général on distingue d'un côté ceux qui conçoivent le schéma d'ensemble, les étapes nécessaires, qui s'assurent de la continuité logique des actions prévues et de l'autre ceux qui sont chargés de mettre ces schémas en œuvre, et de « faire en sorte que » les processus implicites aillent dans le bon sens et que « tout se passe bien », « comme prévu ». Notre propos n'est pas ici de remettre en cause cette répartition des rôles, mais de réfléchir à la *continuité* du *processus allant de la conception d'une nouvelle forme d'organisation à son appropriation durable par les acteurs de l'entreprise*. Cette *continuité de l'action d'un métier à l'autre* peut également s'analyser, pour les premiers, comme la prise en compte de la *complémentarité des processus explicites, ceux qu'ils ont conçus, et des processus implicites* attachés à un même projet, ceux que leur action va déclencher. La coupure entre concepteurs et utilisateurs n'est pas récente mais la notion de processus pourrait l'éclairer sous un jour nouveau et, par conséquent, nous offrir une façon plus efficace d'aborder cette question.

Nous pouvons considérer ici que celui qui transmet son savoir-faire ne le fait pas seulement *pour* des futurs utilisateurs mais *avec* eux, dans un effet de continuité et de collaboration. Cette démarche l'oblige à les écouter, à prendre en compte leurs remarques et à modifier éventuellement ce qu'il a pu prévoir. Dans la colonne des avantages, il dispose de plus d'informations sur les réalités sur lesquelles il agit et, *surtout*, il permet ainsi aux acteurs de prendre en main ce qu'on leur donne. Ainsi se développe le *processus d'apprentissage* de l'usage de l'outil, ce que l'on peut aussi décrire comme l'acquisition d'un nouveau *geste*. C'est à celui qui transmet l'outil qu'il revient de vérifier comment celui qui le reçoit se l'approprie. Ce *processus d'apprentissage* est *implicite*, il peut être considéré comme étant *induit* par la proposition de transmission de l'outil, ici *le processus explicite*.

Si l'on se place dans un contexte collectif, on peut imaginer qu'il y aura des effets d'interférences à chaque apport nouveau. C'est le résultat de ces interférences qu'il s'agira de prendre en compte pour tenter de comprendre comment l'appropriation collective du processus explicite se déroulera et comment le collectif développera ses capacités d'action à l'aide de cet outil qui lui est transmis. On pourra alors parler de savoir-faire collectif. On n'utilise pas le terme « geste » lorsque l'on considère un collectif, c'est dommage, car il y a bien une réalité concrète derrière

ces deux mots lorsqu'on les associe : « geste collectif ». Peut-être cela est-il dû au fait que l'on a tendance à considérer que l'individu est premier et qu'un groupe n'en est qu'une addition. C'est comme cela que la langue efface discrètement des réalités que notre esprit n'a pas appris à concevoir. Un aperçu de ce phénomène est cependant observable notamment dans les sports collectifs, dans les petites formations musicales ou dans les troupes de théâtre comme dans toute équipe professionnelle digne de ce nom.

En distinguant le processus qui est conçu – et qui est appelé à organiser les différentes actions en vue d'atteindre un résultat – du processus de la mise en œuvre de ce processus, nous ajoutons un degré de complexité à l'analyse. Le processus cible est destiné à rationaliser « de bout en bout » le fonctionnement d'une activité de l'entreprise. L'ensemble des actions nécessaires à la *mise en place* du processus cible peut lui-même être conçu comme un processus : il s'agit bien de transformer l'activité de l'entreprise d'un état A vers un état B. On pourrait dire que cette transformation est ponctuelle, ce qui est vrai pour l'entreprise mais non pour ceux qui ont pour métier de les conduire, que ce soit en interne ou en externe.

La main et l'outil

Imaginons que nous produisions des outils pour des menuisiers : des marteaux, des rabots, des scies, des vrilles, des niveaux, etc. Nous concevons et produisons nous-mêmes ces outils. Evidemment nous avons une connaissance suffisante des activités de nos clients pour que nos outils soient appréciés et nous restons en contact avec eux pour prendre en compte les évolutions de leur métier. Au besoin nous recrutons d'anciens menuisiers pour intégrer leur savoir-faire au nôtre. Cela dit, notre rôle se limite là, offrir les meilleurs outils possibles à nos clients, en revanche nos outils ne seraient rien sans la dextérité et le propre savoir-faire de nos clients. Pour réussir dans leur propre entreprise, nos clients doivent être bien équipés, c'est entendu, mais ils doivent surtout, dans l'optique de leur métier, *tirer le meilleur parti possible des outils que nous leur vendons*, ils doivent en maîtriser l'usage. Au-delà d'un outil, il y a la main de celui qui le tient et il y a la façon dont il le fait. Un bel outil ne servira à rien dans une main malhabile. C'est le binôme « main – outil » qui donne la capacité d'agir et d'aboutir à un résultat.

C'est le binôme « main – outil » qui donne la capacité d'agir et d'aboutir à un résultat.

L'intérêt de la notion de processus, c'est qu'elle intègre, il me semble, une partie du « geste » de l'entreprise. Michel Raquin^[1] définit le processus comme « un enchaînement ordonné d'activités aboutissant à un résultat déterminé ». Reprenons l'exemple de notre menuisier : s'il souhaite « aboutir à un résultat déterminé », il

[1] Michel Raquin et Hugues Morlay-Pegge, *Piloter par les processus*, éditions Maxima, Paris, 2009, p. 30.

devra se servir de ses outils *et les manier avec précision et adresse*. L'outil n'est pas séparable du geste qui en « pilote » le mouvement pour aboutir à un résultat, quel qu'il soit. Pour s'en rendre compte dans le monde des services, il suffit de se rappeler à quel point l'application aveugle de procédures peut être inefficace, si ce n'est irritante pour les intéressés. Le processus n'est pas la procédure, le processus est *ce qui permet d'aboutir* au résultat. *Le processus intègre par conséquent les outils dont les acteurs se servent mais également la façon dont ils s'en servent pour atteindre leurs objectifs*. Derrière ce mot il faut comprendre : compréhension, appropriation, pratique, échanges, améliorations, etc.

La question de la durée

Et c'est ici que gît la principale difficulté. Lorsqu'il s'agit d'un outil physique, marteau, machine à coudre, voiture, on imagine bien qu'il faille une « prise en main » et un apprentissage plus ou moins long dudit outil. Apprendre à enfoncer un clou avec un marteau demande juste un peu d'attention, mais clouer des planches des journées entières demande souvent un véritable apprentissage : comment maintenir le bon geste plusieurs heures d'affilée, comment éviter la fatigue, ou pire l'usure du corps, en utilisant le seul poids du marteau pour frapper les clous, comment maintenir une attention constante sur la durée. Cela s'apprend par la pratique et uniquement par elle car chacun va trouver ses propres gestes pour parvenir à un résultat analogue. Cette singularité du geste se perçoit plus facilement si nous prenons un exemple dans lequel l'outil s'efface devant le geste, comme celui de la peinture. Sans nier l'importance de la qualité du pinceau, un Van Gogh ou un Monet pouvaient peindre des merveilles quel que soit le pinceau, un champion de tennis battra à plate couture la grande majorité d'entre nous sans avoir besoin d'avoir une raquette extraordinaire.

Mais si nous considérons un service dans lequel on demande à des personnes de vérifier, par exemple, la conformité de documents, de les compléter en fonction des réponses données par des tiers, de les classer selon différents critères, quelle part reste-t-il alors à ce que nous appelons ici geste ? Si l'on définit un processus particulier et que l'on explique aux personnes chargées de ces activités ce qu'elles doivent faire, en quoi faudrait-il leur laisser une part de liberté pour qu'elles exécutent ce qu'on leur demande ? Le réflexe consistera même, le plus fréquemment, à tenter de prévoir tous les cas de figure possibles afin de les anticiper et de préparer les actions nécessaires. Le réflexe est bien de tenter de tout expliciter à l'avance pour éviter des surprises. Ensuite, il suffit de former les personnes afin que tout se passe comme prévu. Tout cela semble parfaitement réaliste et rationnel. Cela l'est, mais qu'en partie.

Les difficultés vont apparaître principalement avec la durée. Combien de mises en place de nouvelles organisations se heurtent à la résistance passive des acteurs ? Combien de fois, comme nous l'avons déjà évoqué, les entreprises ont-elles recours à des actions de motivation de leur personnel, pourquoi ces personnes sont-elles

si souvent passives et si peu intéressées par leur travail. Nombreux sont ceux qui ont fini par trouver cela normal et en ont fait une vérité sociologique : les « gens » sont devenus individualistes, les « gens » ne s'intéressent plus à leur travail, les « gens » s'opposent au changement et il est nécessaire de les accompagner dans le deuil de leur anciennes façons de faire. Ces « idées » sont même théorisées ici ou là. Sans s'en rendre compte les personnes deviennent des étrangers dont on analyse, classe et manipule le comportement afin d'en obtenir « scientifiquement » l'implication exigée. Il arrive alors que cela se finisse encore plus mal... Reprenons notre réflexion à sa source : si les actions que l'on demande à des opérateurs – conservons ce mot pour souligner que ces actions s'inscrivent dans une cohérence pensée par ailleurs – sont simples et même élémentaires, il est alors possible de les décrire avec précision et de supprimer ainsi toute marge de manœuvre aux acteurs, puisque celle-ci devient inutile ou même génératrice d'imperfections et de risques. L'alternative que l'on peut en déduire est alors évidente : soit l'ensemble des tâches est prévisible et dans ce cas il est préférable de remplacer les personnes par des machines (de la même façon que tout outil économise des gestes plus anciens, abandonnés depuis du fait de leur obsolescence), soit on a besoin des personnes et dans ce second cas il faut leur donner ce dont elles ont besoin pour assurer leurs tâches sur la durée.

Exister dans son travail

C'est là que nous retrouvons la notion de processus implicite : si on explicite *complètement* la tâche d'une personne, du moins dans notre culture professionnelle, on lui enlève du même coup le terreau de son identité professionnelle. Quel sera son apport propre ? A quoi *servira*-t-elle ? Qui deviendra-t-elle ? Des sociologues ont étudié les différences de rapport à l'activité selon les cultures (notamment Philippe d'Iribarne dans la *Logique de l'honneur*⁽¹⁾), il en ressort que nous ne réagissons pas tous aux réalités professionnelles de la même façon et à partir des mêmes critères d'une culture à l'autre. Cela dépend de ce que représente pour chacun de nous l'activité professionnelle et de la nature des rapports sociaux qui se sont construits autour. Et en généralisant trop vite, on peut déclarer que la culture anglo-saxonne est plus efficace que la culture latine en oubliant que les cultures anglaise et américaine sont profondément différentes ou en effaçant de notre mémoire l'extraordinaire efficacité du monde romain qui n'était pourtant pas particulièrement « anglo-saxon ». Le dysfonctionnement apparent d'une équipe qui « ne serait pas conforme » à ce que l'on en attend pourrait également provenir d'une erreur d'appréciation de sa culture professionnelle, l'erreur serait alors de s'être trompé de réalité. Avec qui travaillez-vous ? De qui attendez-vous un engagement dans une activité donnée ? Pourquoi une même méthode fonctionne bien ici et mal là ? Selon Philippe d'Iribarne, les Français sont sensibles à la fierté de ce qu'ils produisent. Nous sommes sensibles également à l'utilité de ce que nous

(1) Philippe d'Iribarne, *La logique de l'honneur*, Seuil, coll. « Points Essais », Paris, 1993.

faisons, nous nous reconnaissons dans ce que nous faisons et surtout dans la *façon* dont nous le faisons. Si on nous enlève toute marge de manœuvre, il ne nous reste aucun espace pour exister socialement. Aucun. Le suicide est une façon, dramatique, d'exprimer ce fait.

Par souci d'économie certaines entreprises font en effet l'impasse sur la perception des acteurs de terrain et se contentent de leur « expliquer » ce qu'ils doivent faire. Ces entreprises ne perçoivent pas toujours les coûts cachés qu'elles génèrent sans même s'en rendre compte.

La complémentarité opérante, celle qui permet d'aboutir aux résultats recherchés, entre processus continus sous-jacents et processus explicites ne prendra effet que si les deux conditions sont respectées : rigueur des étapes et adhésion des acteurs afin qu'ils accompagnent le projet. Il est en effet toujours possible d'obtenir d'un salarié qu'il fasse exactement ce que vous lui demandez, mais vous ne pourrez

Dans le domaine professionnel, lorsqu'une nouvelle machine arrive dans une usine, l'indifférence des ouvriers n'est pas ce qui se remarque en premier mais bien plutôt la manifestation d'un intérêt évident et d'une véritable curiosité.

obtenir son engagement et son implication que s'il prend une part dans la façon dont il va faire ce que vous lui demandez. Si cette personne dépend de son travail pour gagner sa vie, ce qui est la très grande majorité des cas, elle restera discrète mais passive, elle se plaindra ou contestera peut-être un peu vos décisions, elle sera plus souvent absente, ou elle ira plus loin si la pression est trop forte. Un rapport de force favorable vous permet d'obtenir en partie ce que vous souhaitez de la part d'autrui, mais ce que vous obtiendrez sera limité. Il vous sera alors nécessaire de les « motiver », de les « impliquer » et éventuellement de les contraindre par un management coercitif. On se demande pourquoi les rapports professionnels

sont devenus si tendus dans l'entreprise. Il suffit de voir fleurir toutes ces approches managériales « scientifiques » dans lesquels l'objectif est de manipuler l'autre, puisque l'on a posé d'entrée qu'il est « contre », ou au mieux passif.

Considérons par exemple la fameuse « résistance au changement », dont on entend si souvent parler. D'un constat factuel il est tiré une conclusion un peu rapide. En y regardant de plus près, il est possible de se rendre compte que les gens n'ont rien contre le changement en soi. Dans les années cinquante notre monde changeait à toute vitesse, et la majorité de nos concitoyens de l'époque s'en réjouissait profondément. Lorsque tel produit novateur est présenté au public, il ne semblerait pas que ce dernier le rejette car cela « changerait » ses façons de vivre, il y a même le plus souvent un effet d'engouement qui accompagne la nouveauté lorsqu'elle est adoptée. Dans le domaine professionnel, lorsqu'une nouvelle machine arrive dans une usine, l'indifférence des ouvriers n'est pas ce qui se remarque en premier mais bien plutôt la manifestation d'un intérêt évident et d'une véritable curiosité. Si un nouveau concept organisationnel ou managérial est inventé, et s'il apporte quelque chose à l'entreprise, cette dernière ne s'en désintéresse pas automatiquement. Alors pourquoi le changement en entreprise provoquerait-il cette fameuse « résistance au changement » ? Pour une raison très précise : ceux qui pilotent ce genre

de changement nient purement et simplement leurs interlocuteurs en tant que personne. Si vous dites à quelqu'un : « Ecoute, nous savons ce qu'il te faut, toi tu ne le sais pas ou si d'aventure tu avais un avis, sache que nous n'en avons pas besoin. Nous n'avons pas besoin que tu réfléchisses car nous l'avons fait pour toi, et mieux que toi. Voilà ce que tu vas faire maintenant. » – cela s'appelle le taylorisme – il n'est pas certain que vous obteniez son assentiment le plus spontané. Les Français sont en général légitimistes, ils ne mettent pas *a priori* en cause les décisions du « patron », et ils respectent celui qui sait tirer parti de ce qu'ils apportent eux-mêmes. Ils savent que la décision finale ne leur appartient pas, et, en général, ils ne la demandent pas, chacun son métier. Mais si on ne tient pas compte de ce qu'ils ont vu et transmis, à quoi serviraient-ils alors ? Ils ont alors l'impression de ne plus exister et de ne servir à rien. On peut toujours essayer de les remotiver ensuite... La « résistance au changement » n'est pas le refus d'un quelconque changement mais le plus souvent la conséquence directe de la surdité des managers et des dirigeants. C'est comme cela que, discrètement, se développent des processus dont les résultats seront à terme en contradiction avec ce que l'on cherchait à obtenir, et que l'on aurait pu éviter si on les avait pris en compte dès l'origine.

Les conditions nécessaires à l'implication des personnes

Comme nous venons de le voir, les salariés ne contestent pas en général ce qu'on leur demande, notamment le quoi, le combien et le quand car c'est la règle du jeu, mais ils ont besoin de *contribuer* au « comment » car leur identité professionnelle en dépend directement. Si l'on prend en considération cette dimension humaine dans le travail, dimension – faut-il le préciser ? – qui n'est pas *séparable* du travail, il est alors possible d'envisager de nouvelles façons d'organiser l'activité qui soient appropriées par les personnes. Les quelques principes clés sont de laisser une marge de manœuvre aux personnes dans l'organisation de leur travail sans avoir besoin de discuter de tout avec elles, de prendre en considération ce qu'elles disent sans obligatoirement retenir leurs propositions et remarques mais à la condition d'en expliquer le pourquoi. Tout cela contribue à *créer les conditions nécessaires à l'implication des personnes dans un projet commun*. Si on y prête attention, on verra que la logique « processus » est ici à l'œuvre : il s'agit bien de créer les conditions afin « *qu'un ensemble de phénomènes se déroulent dans le même ordre* » ou encore « *qu'un enchaînement ordonné d'activités aboutissent à un résultat déterminé* ». Ces processus, comme dit plus haut sont implicites mais ce qui les déclenche, ce qui en contrôle les évolutions peut être parfaitement explicite. Si l'on reprend l'exemple du pédagogue, nous pouvons constater qu'il s'agit bien pour lui d'amener l'apprenant d'un état A jusqu'à un état B, qu'il y a un processus d'apprentissage, qu'il y a des étapes nécessaires, qu'il y a une transformation pilotée par un acteur et utilisée par un autre acteur. Il y a ici collaboration afin d'atteindre le résultat visé. Si l'on reprend l'exemple de l'outil que l'on vend à des menuisiers, on retrouve la dimension du « geste » nécessaire que la personne doit trouver par elle-même. Cette relation entre un fournisseur d'outil et le travail d'appropriation par les utilisateurs est somme toute assez banale, classique, connue,

reproductible et même transférable dans d'autres domaines. Et derrière cela il y a toujours la même idée : travailler *avec* l'autre, et non pas le considérer comme celui qui devrait faire ce que l'on aurait pensé pour lui. Rechercher systématiquement la zone d'accord est un préalable indispensable à tout travail collectif, y compris lorsque l'on met un nouvel outil dans les mains des praticiens, cet outil pouvant être un nouveau processus de traitement des crédits, ou de livraison des produits en magasin. Et une fois trouvée cette zone d'accord, veiller à la maintenir.

Le principe de rationalité et le principe de réalité

Découvrir comment on doit s'y prendre avec des équipes pendant que l'on met en place une nouvelle organisation demande évidemment bien plus d'efforts que de se contenter de la seule mise en place, surtout quand celle-ci est complexe. Mais l'enjeu n'est pas anodin non plus : comme nous l'avons vu, cette organisation va-t-elle fonctionner sur la durée ? Qu'advient-il lorsque les consultants ou les experts seront repartis vers de nouvelles aventures ? Quel sera alors le véritable retour sur investissement de l'opération ? Et puis on imagine rarement tout ce que des remarques, des suggestions et même des objections de terrain peuvent apporter comme enrichissement pour un projet.

Si l'on veut éviter de créer un silo entre celui qui conçoit et met en place une nouvelle organisation et ceux qui vont s'en servir par la suite, il est nécessaire de les impliquer d'entrée de jeu dans le processus de mise en œuvre des processus qu'ils feront vivre par la suite.

Tenir le principe de rationalité et celui de réalité ensemble demande un effort constant et demande une attention permanente. Un peu comme notre menuisier qui doit observer en permanence les effets de ses gestes sur le bois qu'il transforme, et celui qui fabrique les outils doit regarder comment ses clients s'en servent pour avoir des chances de les améliorer encore.

Notre propos, dans cet article est de rappeler que tout métier s'exerce en relation avec d'autres acteurs, soit parce que l'on travaille avec eux, soit que l'on travaille pour eux, et que si

l'on veut éviter de créer un silo entre celui qui conçoit et met en place une nouvelle organisation et ceux qui vont s'en servir par la suite, il est nécessaire de les impliquer d'entrée de jeu dans le processus de mise en œuvre des processus qu'ils feront vivre par la suite. Et dans cette optique, concevoir que l'on a affaire à des processus explicites d'un côté, ce qui doit être fait, et à des processus implicites de l'autre, ce que cette mise en place déclenche, ouvre, provoque, etc. C'est en agissant sur les conditions que l'on peut orienter ces processus implicites vers des résultats favorables, et cela s'obtient avec de l'expérience et avec les acteurs impliqués. L'outil n'est pas séparable du geste, le geste s'apprend par la pratique répétée et par l'observation de ce que l'ensemble « outil + geste » provoque sur la réalité, et la façon dont celle-ci réagit. L'explicite s'exprime sur un fond d'implicite qu'il s'agit d'apprendre à percevoir, par la pratique répétée également.

Les « transformations silencieuses »

Percevoir ces réalités n'est pas chose aisée, cela exige de l'attention et de l'expérience. La phrase mise en exergue au début de cet article provient, comme cela est indiqué, d'un ouvrier carrier à Guédelon, un château fort reconstruit actuellement selon les méthodes en vigueur au Moyen Age (<http://www.guedelon.fr/>). Son rôle sur le chantier était de « découper » la roche en pièces, par exemple, c'est l'ordre de grandeur que j'ai mémorisé, de 2 mètres sur 2 et épaisse de 40 centimètres. En l'observant, je m'attendais à entendre grand bruit et je fus surpris de n'entendre que le son discret d'une percussion intermittente. Il m'expliqua que « la pierre travaille » : il suffit de donner quelques coups en des endroits très précis et distants, pour *induire* tout un jeu de forces dans la pierre qui au bout d'un moment, assez bref somme toute, se fend exactement là où le veut l'ouvrier.

↳ <http://www.guedelon.fr/>

La notion de processus décrit assez bien ce phénomène et saisit assez efficacement ces « transformations silencieuses¹ » qui ont des conséquences concrètes et tangibles, et dont les effets sont mesurables de façon parfaitement claire. Ces transformations ne sont pas descriptibles *ex nihilo*, mais les praticiens savent les repérer. Les intégrer dans la « connaissance » dont nous avons besoin pour agir est possible, bien que probablement sous un mode et avec des concepts différents de ceux que nous connaissons. Il serait regrettable de passer à côté du formidable potentiel contenu dans ces transformations sous-jacentes, qui demeurent pour l'instant le plus souvent hors de notre portée conceptuelle. La notion de processus nous permet de les saisir et nous les rendre intelligibles. La voie serait alors ouverte pour les utiliser de façon concrète ■

[1] Titre de l'ouvrage récemment paru de François Jullien : *Les Transformations silencieuses*, Grasset & Fasquelle, Paris, 2009.