

## *Les Cahiers de*



*Numéro DEUX - Octobre 2019*

# **Une règle ? Mais pourquoi faire ?**

*par Dominique Fauconnier*

*« Donne un ballon à des enfants, ils jouent avec cinq minutes  
et puis ils reviennent te voir.*

*Donne-leur un ballon et une règle du jeu et ils en ont pour des heures. »*

*Un ami*

Il arrive que l'on ne réussisse pas à saisir une idée du fait de sa trop grande simplicité. Je ne saurais bien évidemment pas expliquer ce phénomène, je peux juste dire que c'est un constat qui s'impose à moi depuis environ deux dizaines d'années.

Lorsque j'ai lancé en 1993 mon activité de conseil, je n'avais aucune expérience de ce métier. Mais, comme pour beaucoup d'entre nous, à 42 ans, cela me semblait être l'une des seules voies possibles pour exercer une activité sur une durée suffisamment longue. A l'époque, j'avais bien évidemment multiplié les contacts avec des membres de cette profession aussi bien pour mieux les connaître que pour tenter ma chance et me faire recruter. Mon expérience de commercial chez de grands constructeurs informatiques puis de directeur commercial les intéressait, mais la question salariale nous posait un problème : pour eux je n'étais finalement qu'un débutant expérimenté. Comment savoir si j'allais réussir dans leur domaine ? Certains d'entre eux étaient de véritables professionnels et je savais que je ne pourrais jamais atteindre la maîtrise dont ils faisaient preuve auprès de leurs clients. Si je voulais trouver une place durable dans ce marché, je devais trouver une autre façon de l'aborder. Et pour cela j'ai décidé de créer ma propre structure, une EURL ; c'était la seule façon d'être libre de tester mes propres méthodes de travail et d'avoir une chance de trouver une piste financièrement viable, et durable.

A force de me retrouver dans des impasses, j'ai regardé ce dont je disposais dans ma besace. Qu'avais-je appris lors de mes expériences précédentes ? Comment pourrais-je trouver une façon de m'introduire dans ce marché qui me semblait très structuré et qui

risquait en plus d'être progressivement envahi par des personnes comme moi ? L'essentiel tenait en peu de choses. Une conception singulière de ce qu'est un métier, complétée d'une règle de circulation de la parole applicable à des groupes de 5 à 12 personnes. Qu'allais-je bien pouvoir générer comme chiffre d'affaire avec cela ? Les séquences de travail duraient environ deux heures. J'étais bien loin des semaines et des mois d'affilés réalisés par certains consultants. De façon plus classique, j'avais réussi à vendre des formations que j'avais conçues par moi-même, mais cela dépassait rarement deux journées à chaque fois, ou des interventions ponctuelles de courte durée.

Comme j'essayais de faire feu de tout bois et que je tenais à développer mon réseau relationnel, il m'est arrivé d'être intégré dans des associations professionnelles qui se focalisaient sur le management ou sur l'entreprise. Dans ces associations, constatant que de nombreuses réunions de travail n'étaient pas aussi productives qu'espéré par leurs promoteurs, il m'est arrivé de proposer de travailler en appliquant ma règle de circulation de la parole. C'est ainsi que, par exemple, j'ai été amené à participer à un atelier au sein du CjD – le Centre des Jeunes Dirigeants - pendant une année, puis d'avoir été invité à y adhérer en tant que contributeur à leurs travaux. Sur place des sympathies se sont nouées et des interventions m'ont été peu à peu proposées. Je peaufinais ainsi la pratique de mes propres outils. J'ai pu également trouver des interventions régulières dans un cabinet d'outplacement afin de redynamiser des personnes au chômage depuis plus d'un an. J'avais ainsi réussi à vendre quelques demi-journées et cela m'avait permis de démarrer mon activité. Cela restait modeste, mais l'essentiel était qu'un mouvement ait été enclenché ; mouvement que je devais soutenir et développer de toutes mes forces. De proche en proche, j'ai obtenu la possibilité d'intervenir dans de grands groupes, dans des PME, dans des milieux associatifs, dans des services de l'Etat. A chaque fois mes interventions étaient courtes mais elles déclenchaient quelque chose que mes interlocuteurs appréciaient.

### *Une simple règle de circulation de la parole*

Si j'en viens à la description de cet « outil », de ce dispositif de circulation de la parole que je proposais - et que je propose toujours - je me rends compte qu'il correspond en fait à une simple *règle*. La question que je me suis posée est d'essayer de comprendre pourquoi l'usage d'une règle, au demeurant extrêmement rudimentaire, pouvait provoquer des effets suffisamment appréciés par mes clients pour qu'ils me fassent intervenir régulièrement chez eux. Si je le leur demandais, ils me répondaient que mon approche était effectivement atypique mais que cela « marchait », et que cela leur suffisait. Je trouvais dommage d'en rester là, pour moi, bien évidemment, mais également et surtout pour la dynamique qu'ils pourraient enclencher dans leurs entreprises. Lorsque je constatais l'économie de moyens que je mettais en œuvre pour obtenir mes résultats, je ne pouvais m'empêcher de penser qu'ils pourraient facilement étendre largement la démarche au delà de mes seules interventions. La technique que j'emploie est facilement reproductible - certains de mes clients ont su en tirer utilement parti – et j'aurais alors pu les accompagner pour former leurs managers et des animateurs volontaires à cette technique et, surtout, en développer d'autres. La difficulté était que je ne réussissais pas à leur démontrer les gains qu'ils pourraient retirer de l'usage de la méthode s'ils acceptaient

de l'utiliser par eux-mêmes. La plupart du temps ils préféraient que je continue à animer moi-même ces séances qui devenaient le plus souvent régulières. L'avantage indéniable que j'en ai retiré est d'avoir ainsi trouvé des clients fidèles qui m'ont assuré mon chiffre d'affaire pendant des années.

Cela dit, et aujourd'hui encore, je ne peux toujours pas me résoudre à me contenter d'un usage aussi limité d'un type de technique qui me semble si prometteur. A l'époque j'ai commencé par constater que mes pairs travaillaient toujours soit en prescrivant telle ou telle démarche à leurs clients – ce qui peut se comprendre s'ils sont porteurs d'un savoir faire opérationnel qu'il s'agit de transférer à l'entreprise – soit en analysant la situation, la comprenant puis en partageant avec l'entreprise leurs réflexions. Disons qu'ils apportent des méthodes, de la réflexion et du contenu à leurs clients. Je me suis rendu compte qu'il peut également exister des circonstances où ce n'est pas l'apport qui est nécessaire, mais plus simplement l'occasion d'une mise en correspondance des idées, des énergies et des situations vécues par les acteurs eux-mêmes. Au delà de l'apport d'un contenu, d'observations ou de réflexions à une entreprise, j'ai découvert *qu'il est aussi possible*, à certains moments, de se contenter d'apporter un cadre qui modifie la façon dont les acteurs se parlent lorsqu'ils travaillent ; *et rien de plus*. Dans ces situations, la liste des avantages de l'usage d'une règle de circulation de la parole ne peut se comparer qu'à la modestie des moyens nécessaires pour les obtenir.

La règle étant ici comparable à un outil dont il faut cependant apprendre le maniement en le pratiquant. A la réflexion, je crois que c'est sur ce point précis que ma démarche rencontrait la plus grande part d'incompréhension. Nous avons appris à comprendre *avant* d'agir, et ce schéma est profondément ancré en nous. Or le geste se pratique *avant* de savoir. Nous limitons ce fait aux gestes physiques : faire du vélo, se servir de ses mains etc., en gros à l'univers des savoir-faire. Mais si nous nous parlons, nous avons le réflexe de considérer que l'efficacité de la parole passe par la compréhension première des idées. Nous nous adressons à autrui afin qu'il comprenne ce que nous lui disons, et, en retour, nous essayons de comprendre ce qu'il nous dit, quitte à déboucher sur une controverse, un désaccord ou encore une incompréhension. Pourtant rien ne nous empêche de considérer que parler à autrui procède du geste et non de l'explication ou de la compréhension. Or si nous considérons que la parole peut être un geste qui transforme une réalité, on peut en déduire que ni son appropriation ni son usage ne passent par la compréhension mais par la pratique. C'est toujours lorsque j'ai réussi à leur proposer d'utiliser ma règle de circulation de la parole que mes clients comme mes pairs en milieu associatif ont pu en mesurer les résultats et décider de la réutiliser. C'est l'extension de cette pratique qui est freinée par l'idée qu'il faudrait au préalable la comprendre. Et c'est ce frein que je souhaite lever.

### **Deux exemples d'intervention**

Pour être plus concret, je vous décris rapidement deux exemples d'intervention.

Le premier se situe dans une petite entreprise. Il s'agissait de centrer l'équipe dirigeante, comptable et secrétaire inclus, sur le sens du métier de l'entreprise ; ce qui était une façon de favoriser la cohérence et l'efficacité de l'équipe. J'intervenais deux fois par mois, le

lundi matin. La séance de travail durait deux heures et mon rôle consistait à trouver la question qui leur permettrait de s'impliquer davantage dans la vie de l'entreprise. La méthode a été présentée le premier jour et réutilisée systématiquement ensuite. Une fois la question du jour posée, je laissais passer dix minutes pendant lesquelles chacun réfléchissait à ce qu'il allait dire à ses collègues. Ensuite il était procédé à un premier tour de parole, strict, c'est à dire sans aucune interruption ni aucun commentaire d'aucune sorte. Pendant ce premier tour chacun était invité à écouter ce que disaient les autres car il devait ensuite, lors d'un second tour de parole, dire ce qu'il avait retenu d'essentiel de ce qui avait été exprimé par l'équipe dans son ensemble.

Curieusement, une compréhension collective de ce que devait réaliser l'équipe de Direction se fit jour, les décisions se prenaient plus facilement et correspondaient bien aux attentes des différents acteurs. Un jour, le dirigeant, le responsable de la production et le comptable se sont trouvés devant un problème assez compliqué à résoudre. Ils ont décidé d'appliquer entre eux la méthode que je leur faisais pratiquer, là où ils se trouvaient : dans l'usine, en restant debout. Au bout de dix minutes, ils avaient trouvé une piste de solution qu'ils ont réussi à exploiter efficacement. C'est, je crois, cette expérience qui m'a permis de comprendre qu'en empêchant le débat, *la méthode oblige à l'écoute d'autrui*, et au delà de ce fait, ses effets invitent chacun à considérer la situation dans son relief. Chacun exprime *dans son ensemble* la façon dont il perçoit la situation - ou le problème qui se pose - puis le second fait de même, puis le troisième. A chaque prise de parole, l'attention de chacun est centrée sur la situation globale, alors que lors d'un débat l'attention des personnes est systématiquement déviée vers l'un ou l'autre des aspects mis en avant surtout s'il provoque un débat. Cela devient un débat d'idées. Or, dans un débat d'idées c'est à un exercice d'argumentation que chacun se livre, l'esprit n'est plus disponible à autre chose. La recherche d'une vision d'ensemble dont chacun ne percevrait qu'une partie a été recouverte par un réflexe de défense de perceptions de chacun *contre celles* qui s'y opposent. L'autre, en tant que personne, disparaît derrière les idées que chacun se fait de la situation.

Deuxième exemple d'intervention. La directrice d'une usine de trois cents personnes me demande de travailler avec les ouvrières chefs de ligne de production de l'usine. Elle perçoit qu'il y a un décalage coûteux entre les différentes façons de concevoir le travail et que « les choses ne se disent pas ». Elle me propose de les réunir - elles sont quatorze - deux heures par mois pendant une année et d'essayer de « débloquent ce qui coince ». Pour chaque nouveau public, je dois trouver sur le moment la façon de présenter ce que nous allons faire ensemble. Au moment d'entrer dans la salle, sur le pas de la porte, lorsque j'ai découvert tous les visages goguenards de ces ouvrières qui devaient penser qu'elles allaient bien s'amuser avec le « pingouin de la directrice », j'ai rapidement effacé de mon esprit tout ce que je pensais leur dire. A peine assis, je leur ai demandé si nous pouvions parler de ce qui n'allait pas dans l'usine. La réponse fut bien évidemment positive. J'ai alors demandé si nous pouvions aussi parler de ce qui allait bien ; l'accord a été moins enthousiaste mais la proposition fut assez naturellement acceptée. Je crois me souvenir que c'est à ce moment-là que j'ai eu l'idée de leur demander de s'en tenir à ce qu'elles ne s'étaient pas encore dit entre elles. Je me souviens avoir insisté sur le fait qu'il s'agissait d'apporter des constats concrets et utiles pour les autres. Leur demander de

parler à tour de rôle a été très bien accepté car cela faisait partie de leur culture professionnelle. Il me restait à leur vendre les dix minutes de réflexions silencieuses. Le besoin de réfléchir un peu sérieusement pour dire des choses concrètes et utiles mais non encore exprimées entre elles a dû aider à ce que la proposition passe.

Se rendant compte que ces réunions leur permettaient de parler métier et de se dire ce qu'elles avaient à se dire, les ouvrières ont pris goût à ces réunions de travail et nous avons abordé progressivement plusieurs points sensibles du fonctionnement de l'usine. La responsable méthode perçut une évolution de leur comportement, leur taux d'absentéisme a chuté en deux mois de 11,5 % à moins de 1% et il est resté stable le reste de l'année. Lorsque j'y réfléchis, je me dis que la situation était mûre, et que ce personnel avait besoin de se réapproprier son rôle dans l'entreprise. Le simple fait de leur donner un temps dédié et de centrer les échanges sur le métier, sur ce qui est fait, sur comment c'est fait ont suffi à réamorcer une dynamique professionnelle durable. Il m'a été très utile de remarquer que je ne leur ai rien apporté en termes de contenu. Des amis consultants me demandaient : « mais alors, à quoi tu leurs sers ? ». Le fait que ce travail ait produit des effets incontestables traduit bien qu'il s'est passé quelque chose de tangible avec ces ouvrières, j'avais bien « servi » à obtenir ce résultat.

Ma difficulté demeurait de ne savoir expliquer pourquoi cette façon de travailler produisait ces effets. La méthode paraissait trop simple et mes interlocuteurs n'y voyaient qu'un savoir-faire personnel. Ils ne voyaient pas *l'outil* dont je me servais pour agir.

A la réflexion mon apport a consisté à *régler* le métier de ces ouvrières. Je leur ai bien donné un outil leur permettant de tirer effectivement parti de leur professionnalisme et de faire converger leur volonté de bien faire vers des actions concrètes. Cette règle fixe a permis de réguler leurs paroles et de les rendre utiles, *opérantes*. Et j'ai le souvenir que, malgré le poids de la contrainte que je leur imposais, leurs échanges étaient *naturels*. Lorsque le sujet était lancé et que chacune y avait réfléchi, tout le monde demeurait concentré sur ce qu'il se disait autour de la table. Il apparaissait là un lien entre capacité de se comprendre collectivement et l'usage d'une règle simple mais ferme. Techniquement, on retrouve ici l'évacuation du débat comme condition nécessaire à la parole collective efficace.

### ***Le débat est le fruit d'une règle***

Peu à peu s'est imposé à moi l'idée que le débat n'est pas une démarche si naturelle que cela, et surtout que ses effets ne sont pas adaptés à l'action collective. Lorsque je me remémore certaines réunions auxquelles j'ai pu participer, je ne peux m'empêcher de constater l'extraordinaire inefficacité de cette façon d'échanger à plusieurs. Il suffit qu'un participant lance une idée un peu fortement pour que, presque automatiquement et comme nous l'avons vu, un autre s'y oppose ; et à partir de ce moment commence le jeu des arguments qui génèrent plus d'oppositions entre les présents que de compréhension mutuelle ou d'esprit d'équipe. Pourquoi cela ? Si l'on y regarde de plus près, on peut se rendre compte que le débat est le fruit d'une règle précise. Lorsqu'il s'agit de créer les conditions d'un bon jugement, on demande à une personne de porter la charge à l'encontre de l'accusé et à une autre de le défendre. Chacun argumente pour faire ressortir

le plus clairement possible toutes les raisons que l'on aurait de croire en la culpabilité de l'accusé ou en son innocence. A l'écoute des différents arguments exposés le juge se forge une conviction. Le juge peut être remplacé par un jury ou par un peuple dans son ensemble, le nombre ne compte pas. Ce que l'on remarque ici, c'est que *la décision appartient à une tierce personne*, ceux qui argumentent font un travail qui rend service à ce dernier, on ne leur demande pas de se comprendre entre eux. Si nous observons la composition de la direction des entreprises, nous retrouvons le même schéma : un dirigeant qui prend les décisions et des personnes chargées de défendre chacune un point de vue bien spécifique, pour l'un ce sera la finance, pour l'autre les ventes, pour l'autre encore la production, les ressources humaines etc. La forme du débat permet à chacune de ces personnes de mettre en avant tous les arguments du point de vue de leur rôle dans l'entreprise afin que le dirigeant puisse se faire une opinion prenant en compte tous ces avis et décider en connaissance de cause. Cette façon de faire permet de prendre de bonnes décisions, oui mais *il ne produit en rien du collectif entre les participants*. Au contraire, il accentue les incompréhensions. Si l'on ne dispose que d'un seul modèle d'usage de la parole et que nous n'en maîtrisons pas les effets, il n'est alors pas étonnant que certaines de nos équipes aient tant de mal à se comprendre et certains managers tant de mal à former et maintenir sur la durée des équipes soudées.

### ***L'art de la parole est un geste qui s'apprend par la pratique***

Finalement, je me battais non pas contre une incompréhension mais bien contre une façon de faire, ici une façon de se parler qui privilégie le débat d'idées. Si je cherchais à me faire comprendre, je me retrouvais de fait pris dans le jeu des arguments car la règle dans laquelle je me retrouvais alors l'induisait. Les arguments dont je disposais me semblaient pourtant puissants, comme par exemple le fait de rappeler que notre économie est elle-même le fruit de règles posées par la volonté des législateurs afin de favoriser le développement de la richesse des Nations, car, par exemple, que représentent d'autre le Droit des Affaires ? Ce mode d'action des Etats canalise directement les comportements des acteurs économiques en les laissant libres d'agir dans les cadres qu'il leur impose et se finançant au passage par le prélèvement de taxes et d'impôts. Autre exemple, l'extraordinaire développement de plateformes telles que Face Book, Twitter ou LinkedIn repose sur le même principe : l'offre publique d'un ensemble limité de règles qui permet à des millions d'acteurs d'interagir entre eux. Ce sont les flux et ce qu'ils véhiculent qui nourrissent ces sociétés. Je constatais également que si les concepts tiennent des idées ensemble, les règles tiennent les actions sur la durée, ce qui dans le monde de l'action n'est pas négligeable ! Mais ces arguments ne produisaient en général aucun effet, ils glissaient littéralement sur la surface des esprits de mes interlocuteurs, comme s'ils n'appartenaient pas à leur univers habituel et demeuraient en conséquence extérieurs à leur entendement.

La difficulté concrète que je rencontrais provenait du fait que nous avons appris à pratiquer essentiellement si ce n'est exclusivement une modalité de l'usage de la parole : elle s'adresse à notre capacité de raisonnement mais, dans la grande majorité des cas, elle est strictement limitée au connu. Ce qui est inconnu est exclu. Michel Brunet, un célèbre paléontologue, disait qu'une idée nouvelle met cinquante ans à pénétrer dans le milieu

scientifique qui lui est lié, c'est dire la résistance à la découverte dont nous faisons preuve ! Considérer que *la parole collective puisse être un geste qui ne s'apprenne que par la pratique* n'appartient pas au connu de notre civilisation, c'est ici une notion proprement inconcevable, et, en conséquence, inexistante. Pour nous, l'usage de la parole sert l'expression de la pensée, cet usage nous semble si naturel et nous n'en imaginons en général pas d'autres.

### *Im-pliquer plutôt que tenter d'ex-pliquer*

La conclusion logique que je me dois de tirer de ce constat est qu'il m'est inutile de tenter *d'expliquer* ce que j'ai perçu tant que mes interlocuteurs n'en conçoivent pas l'existence. Mais, à l'exemple d'un geste qui se transmet, je peux chercher des moyens permettant *d'impliquer* des acteurs dans cette autre façon de régler la circulation de la parole *en espérant qu'ils voient la technique* sous la maîtrise du geste. Et pour cela je peux utiliser soit la puissance du mimétisme, si j'en ai l'occasion, soit, au cas par cas, la situation dans laquelle se trouvent des acteurs à la condition qu'elle soit suffisamment contraignante pour qu'ils n'aient pas d'autre choix que d'essayer autre chose que ce qu'ils connaissent déjà.

D'une certaine façon, je dois continuer à pratiquer mon métier tel que je le pratique depuis vingt-cinq ans, sans faiblir, et en restant attentif aux signaux que je pourrais percevoir au détour des nombreuses expériences que je tente. Le déclic - car il y a parfois des déclics ! - peut survenir comme une surprise supplémentaire qui me donne de l'énergie et m'invite à prolonger mon cheminement.

*Dominique Fauconnier*

*Paris, mars-mai 2018*

[dom.fauconnier@orange.fr](mailto:dom.fauconnier@orange.fr)

