

## Lettre à la patronne du futur ex-Péchiney

Octobre 2010

A l'attention de Madame Christel Bories

Madame,

Vous dirigez le futur ex-Péchiney et je vous présente tous mes vœux de succès dans cette tâche exaltante. J'en ai suivi de loin le long travail de gestation. J'en imagine avec envie l'excitation (un nouveau champion français !). J'en envisage également le coût humain avec une réelle tristesse qui me pousse à vous écrire.

De l'extérieur, votre situation est trop complexe pour que je puisse l'appréhender précisément. Cependant la conjonction d'un parcours d'appartenance mouvementé (Péchiney, Alcan, Rio Tinto, ex-Péchiney...) et d'un impératif de performance vital doit susciter dans l'organisation une « suppression émotionnelle », y compris chez certains dirigeants. Or l'analyse de cas similaires montre que les impacts de cette « suppression émotionnelle » sur la performance peuvent s'avérer désastreux.

Présenter ainsi le dilemme est cornélien : vous devez impérativement améliorer la performance et la force même de cet impératif constitue un frein. Vous devez *faire avec* des personnes qui se posent légitimement des questions sur leur propre avenir, divertissant ainsi leur énergie des projets qui pourraient assurer cet avenir (développement, défis managériaux...). Loin de se limiter à la base, cette « suppression émotionnelle » peut ainsi contaminer certains dirigeants, freinant là encore un peu plus le redressement de la performance.

Deux moyens complémentaires de manager ces « suppressions » existent : le sens et un certain travail de groupe.

Le sens est maintenant un levier bien connu du changement. Le travail de groupe (bien différent des groupes de travail) lui est plus méconnu ; or il s'avère un des leviers invisible qui a fait le succès des cercles de qualité dans les années 80 puis du Kaïzen dans les années 90. En résumé<sup>1</sup>, ce travail consiste à permettre aux personnes de s'exprimer (ex-pression, sortir la pression) et de construire ensemble une nouvelle vision commune source de stabilité qui permet de réorienter l'énergie.

Face aux objectifs de redressement rapide des résultats ces aspects peuvent paraître une perte de temps mais ce sont des accélérateurs. Ne pas en tenir compte revient à attendre qu'une cocotte minute redescende en pression sans ouvrir le couvercle : cela marche aussi mais c'est beaucoup moins rapide. Pour filer l'analogie, il est également possible de réorienter la pression vers des hélices pour récupérer l'énergie plutôt que de la laisser s'évanouir dans l'atmosphère ou par les fuites des joints. Concrètement nous observons qu'avec le travail de groupe, y compris au niveau des dirigeants, la performance de l'entreprise accélère et que la souffrance des personnes diminue.

« Transformer le coût humain en investissement » résume en peu de mots mon propos ; si par cet email j'ai pu contribuer à une décision qui irait vers cet objectif, alors j'aurais atteint le mien.

Quoiqu'il en soit et quelque soit votre intérêt pour ce point de vue, je vous renouvelle, Madame, mes très réels et très sincères vœux de succès dans cette aventure.

Emmanuel Mas

### 1- Illustrations :

Concrètement ce travail de groupe un peu particulier peut se traduire par l'introduction dans les traditionnels groupes de travail de séquences « non directives » visant uniquement à ce que les personnes puissent parler de leurs réalités du



changement et de leur vision de leur propre travail. Avec le même objectif, une autre manière de faire consiste à lancer parallèlement aux groupes de travail « opérationnels » une réflexion collective sur « le rôle de directeur d'usine de dans 5 ans » par exemple.

Je ne vais développer ici ni les analyses de cas similaires ni les principes théoriques sous-jacents. Sachez qu'ils existent et qu'ils sont aussi sérieux que peuvent l'être des théories dans les sciences molles, c'est-à-dire rigoureux et toujours discutables.

### **A propos de l'auteur**

---

Emmanuel Mas est Directeur Associé du cabinet plus spécialement en charge des interventions d'accompagnement stratégique et de performance des opérations. Vous pouvez les contacter par téléphone +33 1 55 60 18 34 ou par email [emmanuel.mas@7etassocies.com](mailto:emmanuel.mas@7etassocies.com) .

### **Bibliographie évoquée**

---

ROUCHY, J. C. ; SOULA DESROCHE, M. 2004. *Institution et changement*, Toulouse, érès.