



**Jean-Marc Bailleux, conférence du 30 mai
« Coach et client : pour un référentiel managérial commun »**

SOMMAIRE

UN PEU D'ÉTYMOLOGIE POUR COMMENCER.

CE QUE N'EST PAS LE MANAGEMENT

LE MANAGEMENT N'EST PAS LA TECHNIQUE.

LE MANAGEMENT N'EST PAS LE METIER.

LE MANAGEMENT N'EST PAS LA GESTION.

LE MANAGEMENT N'EST PAS LA STRATEGIE.

LE MANAGEMENT N'EST PAS UNE AFFAIRE DE SPÉCIALISTE.

LE MANAGEMENT N'EST PAS UNE MANIPULATION.

UNE PETITE DÉFINITION POUR AVANCER.

PRINCIPE ÉTHIQUE :

LE MANAGEMENT EST UNE AFFAIRE D'HOMMES ET DE FEMMES...

PRINCIPES LOGIQUES :

LE PROCESSUS DÉTERMINE LE CONTENU (*et non l'inverse*).

LE MANAGEMENT EST (MÉTA)STRATÉGIQUE

PRINCIPES PRAGMATIQUES :

LE MANAGEMENT EST CONTEXTUEL ET SYSTÉMIQUE.

- CONTEXTE
- SYSTÈME
- CULTURE INSTITUTIONNELLE

LE MANAGEMENT EST CONVENTIONNEL.

- L'ALLIANCE
- LE CONTRAT

LE MANAGEMENT EST EXPLICITE :

- L'INFORMATION CLAIRE ET COMPLÈTE N'EXISTE PAS.
- PARLER VRAI ET ÊTRE CONGRUENT
- PARLER RESPONSABLE
- DÉVOILER ET TRADUIRE

LE MANAGEMENT EST PARTICIPATIF :

- DÉBAT
- CONFRONTATION
- PARITÉ ET HIÉRARCHIE

LE CORPS DU MANAGEMENT C'EST L'ÉQUIPE, SON LIEU LA RÉUNION :

- L'ÉQUIPE
- LA RÉUNION CŒUR DE L'ACTION.

LE MANAGEMENT EST RÉGULÉ :

RÉGULATION, RÉGULARITÉ, RYTHME

ÉTYMOLOGIE

« **Manager** » vient de l'anglais *to manage* « diriger un cheval, mener », emprunté lui-même au XVI^e siècle à l'italien *maneggiare* « conduire un cheval » qui a aussi donné “manège” au sens équestre et au sens figuré de mise en scène, de manigance.

En français, le mot a suivi la même évolution qu'en anglais : **du cheval on est progressivement passé à l'artiste et au sportif** (1896), puis au sens que nous connaissons aujourd'hui (1969).

“Management” est utilisé en anglais dans le sens de « l'action de conduire, de diriger, d'entraîner » depuis la fin du XVI^e siècle ; et dans le sens « d'ensemble des personnes chargées de la direction d'une institution, organisation ou entreprise » depuis le XVIII^e siècle. Le mot apparaît dans la langue française en 1921.

Une autre hypothèse étymologique, plus improbable, attribue une origine plus « **ménagère** » au manager : « ménage », au sens originel de « demeure », a évolué dans deux directions : d'une part vers l'administration des biens de la maisonnée (monter son ménage) ; d'autre part, vers des aspects plus humains. Depuis le Moyen-Âge, il désigne la cohabitation sous un même toit (se mettre en ménage).

« **Ménager** » qui signifiait initialement « habiter », a évolué vers « gérer, administrer » (1587), puis au XVII^e siècle, vers « tirer le meilleur parti » (ménager son temps, ses forces) et aux sens contemporains de « prendre des dispositions », « épargner à quelqu'un un danger, un effort particulier », « protéger ».

De son côté, « aménager » a à voir avec « construire », « transformer », « rendre possible », tirer le meilleur parti des ressources.

Enfin, on pourrait envisager que le management soit l'art d'organiser et de faire vivre et fonctionner la « ménagerie », avec ses lions, ses bups, ses renards, ses singes, ses taupes, ses poules et ses coqs, et beaucoup de moutons. Dommage que cette étymologie soit par trop fantaisiste ; elle était séduisante !

CE QUE N'EST PAS LE MANAGEMENT

LE MANAGEMENT N'EST PAS LA TECHNIQUE.

Le technicien, l'ingénieur manient des choses. Il traite de techniques matérielles ou administratives.

Le manager a affaire à des gens. Il traite de situations, de relations, de personnes.

Pour le technicien, le monde peut être simple ou compliqué. Dans ce qui est compliqué, on sait ce qu'on ne sait pas.

Pour le manager, le monde est souvent complexe. Dans ce qui est complexe, on ignore ce qu'on ignore.

Pour le technicien, le monde est hautement prévisible. Ce qui est prévisible est prévu et (le plus souvent) advient.

Pour le technicien, le modèle c'est la machine.

Et vous savez que quand on n'a qu'un marteau, tous les problèmes ont une forme de clou.

Pour le manager, le monde est hautement aléatoire.

Ce qui est aléatoire peut être prévu, mais peut ne pas advenir.

Pour le manager, le modèle c'est l'organisme vivant.

LE MANAGEMENT N'EST PAS LE METIER.

Le métier c'est l'objet social de l'entreprise, c'est ce qu'on y fait (produit ou service).

Le management traite de ceux qui le font et de comment ils le font *ensemble*.

Le métier est une activité manuelle, intellectuelle ou mécanique de *procédés et de procédures*.

Le management est une activité relationnelle et émotionnelle plus qu'intellectuelle.

LE MANAGEMENT N'EST PAS LA GESTION.

Le gestionnaire assure l'économie des actifs, des biens, des moyens matériels, des fonds. Il administre, manie des chiffres.

Le manager traite des hommes, du temps, de l'espace, de l'énergie. Le reste ne l'intéresse que marginalement ou d'un point de vue non managérial.

Le manager conduit les hommes, veille à leur développement, assure le lien, la cohésion et le développement de l'équipe.

Il donne le sens, montre la direction, fixe le but.

Le gestionnaire construit des ratios, rédige des manuels, établit des statistiques. Ordonne des flux. Encadre les moyens, établit des budgets. Le budget n'est pas un objectif, c'est un cadre et un instrument de mesure.

Le manager est motivé par une vision, guidé par une stratégie. Il définit ses objectifs et s'en donne les moyens.

L'objectif est subordonné à la vision.

Le budget est subordonné à l'objectif, et non l'inverse.

LE MANAGEMENT N'EST PAS « LA STRATÉGIE ».

J'y reviendrai bientôt.

LE MANAGEMENT N'EST PAS UNE AFFAIRE DE SPECIALISTE.

Ni une science, une expertise comme il y a des experts juridiques ou des spécialistes en résistance des matériaux.

Ni un don reçu au berceau et qui ferait croire que cela va de soi.

Un ensemble de compétences qui s'acquièrent à travers un processus *permanent* d'apprentissage.

Le management s'apprend, mais il ne s'apprend *que* par la pratique comme le bridge ou le mariage, avec lesquels il n'est pas sans partager quelques subtilités.

Le management est avant tout affaire de réflexion et... d'amour. Il faut d'abord aimer les gens et ensuite pas mal réfléchir avant de parler ou d'agir.

LE MANAGEMENT N'EST PAS UN ENSEMBLE DE RECETTES.

Mais une accumulation d'expériences et de réflexions et de retours sur ces expériences ; un constant va-et-vient entre la théorie et la pratique.

Ce n'est pas l'application de « trucs », mais la construction patiente et déterminée d'attitudes et d'aptitudes ;

autrement dit, de compétences, relationnelles et contextuelles, de comportements opportuns et pertinents dans des situations parfois imprévisibles, toujours renouvelées.

LE MANAGEMENT N'EST PAS UNE MANIPULATION.

Lorsque l'on parle de « manipulation », on entend un ensemble de procédés *trompeurs* ou *malhonnêtes* pour amener quelqu'un, le plus souvent à son insu, **à faire quelque chose qu'il ne souhaite pas faire.**

Il ne faut pas confondre influence, manœuvre et manipulation. Toute communication est influence. Communiquer, c'est tenter d'influencer l'autre pour le rendre plus prévisible.

Dans le domaine professionnel, le management est l'ensemble des comportements, attitudes, manœuvres, techniques relationnelles plus ou moins directes, mais souvent indirectes, qui permettent l'influence, et donc facilitent le changement.

Cependant, comme toute communication est réciproque, manager, c'est aussi prendre en compte la résistance de l'autre à se laisser influencer. Plus qu'une lutte d'influence, le management est alors l'art de construire ensemble un contexte de coopération et de reconnaissance réciproque.

UNE PETITE DÉFINITION :

L'art de construire ensemble des solutions meilleures que celles qu'on aurait trouvées seul et de les mener à bonne fin.

Moyens = compétences relationnelles finalisées.

Finalité = prise de décision, action, résultat

Matière première = information

LE MANAGEMENT EST UNE AFFAIRE D'HOMMES ET DE FEMMES...

LE MANAGER TRAVAILLE AVEC DES ÊTRES HUMAINS EN TANT QUE TELS ILS SONT

ADULTES, INTELLIGENTS, COMPETENTS, HONNETES ET RESPONSABLES ; ET ILS ONT DES ASPIRATIONS.

LE MANAGER LES TRAITE COMME TELS.

(TANT QU'ILS OU ELLES SE COMPORTEMENT COMME TELS)

DANS LE CAS CONTRAIRE, IL ENTRE DANS SA MISSION DE LES RENDRE TELS POUR POUVOIR LES TRAITER COMME TELS.

ÊTRE ADULTE :

Si le manager traite ses collaborateurs comme des enfants, ils se comporteront comme tels, ou bien les meilleurs d'entre eux le quitteront comme font vos enfants lorsqu'ils ne sont plus des enfants.

Si vos collaborateurs sont perdus quand vous n'êtes pas là, c'est que vous êtes trop présent, trop protecteur. Vous les empêchez de grandir.

L'organisation, le groupe, l'équipe ne sont pas une famille. Comme le souligne un anthropologue : "Plus le sentiment familial est fort dans un groupe, et plus sont tabous les questions touchant au fonctionnement interne, à l'organisation du pouvoir. En famille, ce sont les affects qui dominent." *En entreprise, ce sont les finalités, les **objectifs et les résultats**.*

ÊTRE INTELLIGENT

La stupidité est un accident ou une maladie rare. L'inintelligence est un défaut d'apprentissage. Traitez les gens comme des gens intelligents, à la longue, ils le deviendront !

L'intelligence n'est pas le savoir ; c'est l'aptitude à découvrir des solutions aux difficultés rencontrées, la capacité d'adaptation aux situations nouvelles, l'inventivité dans la mise en relation d'informations multiples, disparates et disjointes.

C'est aussi la capacité de donner du sens aux êtres, aux comportements, aux situations et au monde.

L'intelligence, c'est, enfin, l'aptitude à créer du lien, de la relation ; à construire de la complémentarité.

ÊTRE COMPÉTENT

La compétence des collaborateurs est technique ou professionnelle (dans le sens ,ici, de relative au métier).

La compétence du manager est relationnelle, organisationnelle, motivationnelle, stratégique.

Dès lors que le manager joue un rôle dans leur recrutement, il est responsable des compétences de ses collaborateurs, donc des moyens qu'il leur donne pour développer leurs capacités

la qualité de l'accompagnement personnel qu'il leur propose (coaching).

ÊTRE HONNÊTE

De la PanAm à Enron et à Parmalat, tout tend à prouver que les relations honnêtes sont plus efficaces et profitables, dans la durée, que la tromperie, la fourberie, la manigance, la dissimulation, le mensonge et autres supercheries.

L'intégrité est plus durablement efficace et profitable que la corruption, la vérité que le mensonge, la transparence que la dissimulation.

ÊTRE RESPONSABLE

Je tiens l'apprentissage du management pour une véritable école de la responsabilité. La responsabilité est la nécessité et l'horizon de toute action humaine, donc de toute activité professionnelle et, *a fortiori*, managériale.

La responsabilité, c'est la capacité de répondre de soi-même, de ses choix, et de ses actes ; c'est aussi la capacité de répondre *de* et à la situation actuelle ; d'assurer la satisfaction de ses besoins par des voies saines, c'est-à-dire directes, et non manipulatoires ou échappatoires ; donc d'agir de façon réfléchie, pertinente, intègre et opportune.

La responsabilité inclut L'ÉTHIQUE (l'art de se conduire, de gouverner ses actes dans le respect des autres et du monde), LA DEONTOLOGIE (le respect des usages, codes et règles professionnels) et L'INTIMITÉ (la capacité d'entrer dans une relation pleine et complète en assumant ses propres besoins, émotions et sentiments dans le respect de l'autre).

Le contraire de la responsabilité, c'est la passivité, l'agitation, l'évitement, la fuite, la défausse, la démesure (ubris), l'aveuglement, l'indécision, la couardise...

AVOIR DES ASPIRATIONS

Comme nous passons la plus grande partie de notre vie éveillée au travail, il serait totalement désespérant que nous n'en attendions rien.

Si un manager pense que tout ce qu'attendent ses collaborateurs est inscrit sur leur feuille de paie, et qu'il a raison, c'est que son entreprise va très mal.

ASPIRATIONS : Équité (3S) Santé, sûreté sécurité

Plaisir, convivialité, lien Développement professionnel et personnel

ResponsabilitéS, travail intéressant

(3R) Respect, reconnaissance et rétribution

Une place dans la société

Du rêve...

LE PROCESSUS DÉTERMINE LE CONTENU
(et non l'inverse)

C'EST LE PRINCIPE QUI PLUS QUE TOUT AUTRE FONDE NOTRE APPROCHE.

La connaissance comporte deux volets : la théorie et l'action.

LE MANAGEMENT RELÈVE RÉSOLUMENT DE L'ACTION.

L'action comporte deux volets : le contenu et le processus.

LE CONTENU RÉPOND À LA QUESTION : QUOI ?

Le contenu de l'action, c'est ce qu'on fait. Le contenu, c'est le métier, la technique, le produit, le service...

LE PROCESSUS RÉPOND À LA QUESTION : COMMENT ?

Le processus c'est comment on le fait. Le processus déborde l'action. Il s'étend en amont et en aval de l'action.

Le processus contient toutes les phases de l'action : l'instruction (comme on dit en affaire juridique), la préparation, la prise de décision, la communication de la décision, la mise en oeuvre de la décision, le feed-back et l'évaluation des résultats.

LE MANAGEMENT RELEVE EXCLUSIVEMENT DU PROCESSUS.

LE PROCESSUS A LE PAS SUR LE CONTENU.

COMMENT VOUS LE FAITES DÉFINIT LE SENS, LA FORME ET LE RESULTAT DE CE QUE VOUS FAITES.

LA QUALITÉ DU PROCESSUS DE DÉCISION DÉTERMINE LA QUALITÉ DE LA DÉCISION.

LA QUALITÉ DE LA DÉCISION DÉTERMINE LA QUALITÉ DU RESULTAT.

EN MANAGEMENT, TOUT EST PROCESSUS.

LE MANAGEMENT EST (META)STRATEGIQUE

LA STRATÉGIE, C'EST LA MISE EN ADEQUATION DES FINS, DU CHEMIN ET DES MOYENS.

En entreprise, elle porte sur la définition d'une vision, d'un ensemble d'objectifs et des manœuvres coordonnées pour les atteindre. Il s'agit du contenu de l'action.

Cependant, l'organisation, le jeu des positions, le leadership, la gouvernance, la nature du fait hiérarchique, la relation au pouvoir et sa distribution, le sens donné à la responsabilité et à son exercice, le système de réunions, le mode de réunion, le style d'animation, ont tous un impact stratégique.

Ils déterminent la rapidité, la créativité, la qualité et la pertinence des décisions, l'atteinte des objectifs, l'excellence et la sécurité de la performance, la qualité des résultats.

Autrement dit,

LE MANAGEMENT, C'EST LA STRATEGIE DE LA STRATEGIE.

LE MANAGEMENT EST « EN SOI » STRATEGIQUE.

La position même du manager est de nature meta-stratégique suivant qu'il est OU NON aux bons endroits au bon moment.

Certaines positions sont plus difficiles à tenir que d'autres, certaines requièrent souvent une aide extérieure (coaching).

UNE DES PLUS GRANDES DIFFICULTÉS DU MANAGER, C'EST LA NECESSITE (stratégique) DE SON UBIQUITE.

LE MANAGEMENT EST CONTEXTUEL ET SYSTÉMIQUE

CONTEXTE

LA question préliminaire à l'abord de toute situation :

QU'EST-CE QUI SE PASSE ICI ?

De la qualité des réponses que vous apportez à cette question dépend, pour l'essentiel, la pertinence et l'efficacité de votre possible intervention.

LA question suivante :

QU'EST-CE QUE CE CONTEXTE REQUIERT DE MOI ?

LA troisième : COMMENT ? ce qui inclut pour quoi faire ?

quand ? où ? avec qui ? par quels moyens ? dans quels délais...

ENTREPRISE = CONTEXTE

SYSTÈME :

Une des complexités des systèmes vivants c'est qu'ils sont à eux-mêmes leur propre contexte et qu'ils le surdéterminent en permanence.

Tout système vivant se définit par trois critères :

- LE MODE D'ORGANISATION
- LA STRUCTURE
- LES PROCESSUS

I. LE MODE D'ORGANISATION la configuration des relations qui déterminent les caractéristiques essentielles de l'entreprise. Il dépasse largement et souvent détermine ce que l'on appelle couramment l'organisation (organigramme). On appelle ça la culture. La culture, c'est ce qui fait dire :

"Ici, c'est comme ça que ça se passe !"

II. LA STRUCTURE, c'est la manifestation physique, l'incarnation du système : bâtiments, outils, produits, services, personnels...

III. LES PROCESSUS sont toutes les activités qui contribuent à la réalisation du mode d'organisation. En d'autres termes, c'est ce qui fait le lien entre le mode d'organisation et la structure.

Comprendre comment le management est subordonné au mode d'organisation, qui seul en permet la compréhension, est une des difficultés les plus ardues que le manager ait à affronter. Le manager participe de la structure en même temps qu'ils y intervient, à travers des processus qui, eux-mêmes, sont largement déterminés par le mode d'organisation que le manager contribue à faire évoluer.

DIRE QUE LE MANAGEMENT EST CONTEXTUEL, SYSTEMIQUE, OU CULTUREL, C'EST TOUT UN.

CULTURE :

Trois éléments charpentent l'univers culturel d'une entreprise (son mode d'organisation) :

- LE CODE GÉNÉTIQUE
- LA MISSION
- L'ORGANISATION PROPREMENT DITE

I. LE CODE GENETIQUE, son grand mythe fondateur, les grands évènements de son histoire, ses traumatismes, sa petite histoire intime...

II. SA MISSION, son objet social, son activité de production ou de service, ce qui justifie son existence, et la petite musique à peine audible qui accompagne son grand dessein comme son agitation quotidienne.

Chaque entreprise trouve dans sa genèse et dans son activité routinière une part de sa tâche aveugle : en matière de management, les commandants de bord et les chirurgiens pêchent par excès de contrôle ; les hôteliers ont la bougeotte, les infirmières sont surprotectrices...

III. Enfin, l'**ORGANISATION**, au sens le plus large : les réseaux relationnels et les statuts spécifiques des personnels, et l'imbrication de ces aspects avec l'activité et l'histoire de l'entreprise.

L'arrangement contingent des scénarios personnels et des destins individuels est toujours secondaire, déterminé par la culture institutionnelle.

CONSÉQUENCE :

Le manager travaille d'abord dans et sur le **contexte global d'un système donné.**

Le manager travaille ensuite sur des **situations spécifiques dans ce système et sur des **relations** particulières entre les éléments du système.**

Le manager travaille *enfin* avec des individus, des **personnes.**

J'ai dit **EN FIN! (Et non l'inverse...)**

LES RELATIONS ENTRE LES ELEMENTS, AUTREMENT DIT, LES INDIVIDUS, ONT TOUJOURS LE PAS SUR LES CARACTERISTIQUES PROPRES DE CHAQUE ELEMENT, AUTREMENT DIT, LES PERSONNALITES.

S'intéresser à ce qui se passe *entre* les gens est toujours plus pertinent que d'incriminer leur caractère ou leur personnalité.

Se demander : *Comment* en est-on arrivé là ? est toujours plus fécond que de chercher : *À qui* la faute ?

LES PROBLÈMES DE PERSONNES SONT (presque toujours) DES PROBLEMES D'ORGANISATION.

LES PROBLEMES D'ORGANISATION NE SONT (presque) JAMAIS DES PROBLEMES DE PERSONNES.

LES DYNAMIQUES COLLECTIVES SONT PLUS FORTES QUE LES PLUS FORTES *PERSONNALITÉS* INDIVIDUELLES.

LE MANAGEMENT EST CONVENTIONNEL.

L'aspect conventionnel prend deux formes :

L'ALLIANCE LES CONTRATS.

L'efficacité de l'entreprise est subordonnée à la qualité de l'alliance et à la formalisation et au respect des contrats.

Alliance : notion d'union, d'accord implicite

une ALLIANCE est scellée par
un fort sentiment d'APPARTENANCE et de PROTECTION réciproque.

L'alliance étaye l'IDENTITÉ collective ;

CONSTRUIRE ET FAIRE FONCTIONNER DANS LA DURÉE DES RELATIONS COMPLEXES, C'EST ÉTABLIR UNE ALLIANCE.

Cela aboutit à la mutualisation de l'effort et du résultat

Contrat : notion d'obligations réciproques explicite

CONTRATS dans le double sens

de *CODE* (charte de métier, code déontologique, contrat de travail, contrat commercial...) et

d'*ENGAGEMENT* (obligation de moyens et/ou de résultats...).

Les contrats formalisent les engagements et cernent la responsabilité.

ORGANISER UN SYSTEME, FIXER DES RÈGLES, DEFINIR DES LIMITES, C'EST ETABLIR DES CONTRATS.

Le contrat est une des caractéristiques fondamentales et sine qua non du professionnalisme, l'alliance, de la vie en entreprise.

LE LEADERSHIP REPOSE SUR L'ALLIANCE, LES OPÉRATIONS SONT RÉGIES PAR DES CONTRATS.

LE MANAGEMENT EST EXPLICITE

Le manager organise et fait fonctionner des relations.

**Il manie essentiellement des informations lesquelles sont elles-mêmes des relations.
Or l'information managériale diffère de l'information technique : en management**

L'INFORMATION CLAIRE ET COMPLÈTE N'EXISTE PAS.

L'INFORMATION EST TOUJOURS DIFFUSE ET FRAGMENTAIRE.

L'INFORMATION EST TOUJOURS CONTINGENTE.

Elle dépend *toujours* du contexte dans lequel on l'énonce et de celui dans lequel on la reçoit.

**L'INFORMATION NE SE TROUVE PAS, ELLE NE SE REÇOIT PAS PASSIVEMENT.
ELLE SE CHERCHE ET SE CONSTRUIT.**

ELLE SE GÈRE OU S'ÉCONOMISE :

NI TROP, NI TROP PEU. NI TROP TÔT, NI TROP TARD.

Expliciter, c'est déplier, mettre à plat. En l'occurrence

ÊTRE EXPLICITE C'EST :

PARLER VRAI et ÊTRE CONGRUENT

DIRE CE QU'ON FAIT ET FAIRE CE QU'ON DIT.

EXPRIMER : "PRESSER POUR FAIRE SORTIR".

VERIFIER : "RENDRE VRAI".

DIRE ET MONTRER CE QU'ON RESSENT.

RESSENTIR CE QU'ON DIT. ÊTRE EN ACCORD AVEC CE QU'ON MONTRE.

Les affects circulent plus vite et plus efficacement que les paroles.

Si vous ne sentez rien, votre expression est vide.

PARLER RESPONSABLE

ÊTRE ASSERTIF

latin *assertio*, action de revendiquer pour quelqu'un la condition d'homme libre (une sorte d'outing de l'humanité face à l'esclavage).

"Assertivité" : "Caractéristique de quelqu'un qui exprime avec aisance et sans anxiété son point de vue, ses idées, ses intentions et ses intérêts, sans dénier ceux des autres. Qualité de celui qui affirme sans équivoque."

LE DIRE DETERMINE LE FAIRE. MAL DIRE ANNONCE MÉFAIRE.

En management, comme dans toute communication, le langage qualifie celui qui parle, il manifeste sa détermination et sa responsabilité.

L'assertivité est une forme d'autorité personnelle. Elle est une forme du charisme et un instrument privilégié de la participation et de la confrontation.

LE MANAGER RESPONSABLE S'INTERDIT TOUTE EXPRESSION IRRESPONSABLE :

La voix passive. L'abstraction La généralisation

Le supposé, le présumé, le sous-entendu. Le conditionnel.

On. LE MANAGER NE DOIT PAS ACCEPTER DE TRAVAILLER AVEC DES "ON".
ENCORE MOINS D'EN ÊTRE UN !

Essayer. ESSAYER C'EST SE PRÉPARER À ÉCHOUER. CE N'EST PAS L'EFFORT QUI COMPTE, MAIS L'EFFET QU'IL A, LE RÉSULTAT.

Un peu, un petit peu, un tout petit peu... Quand même.

TOUT CE PAR QUOI NOUS NOUS INHIBONS
NOUS INHIBE POUR TOUT CE QUE NOUS TENTONS.

DÉVOILER et TRADUIRE

Souligner l'évidence Dévoiler l'invisible

Passer en permanence d'un cadre de référence à un autre, d'un contexte à un autre

CE QUI M'EST ADRESSÉ ET QUI EST DESTINÉ À D'AUTRES, S'ADRESSE
AU TRADUCTEUR QUI EST EN MOI, SINON, POURQUOI PASSER PAR
MOI ?

LE MANAGEMENT EST PARTICIPATIF :

L'ESSENCE ET LA FINALITÉ DU LEADERSHIP,
C'EST LA PRISE DE DÉCISION.

LE FONDEMENT DE LA PRISE DE DÉCISION,
C'EST LE DÉBAT.

LE LIEU DU DÉBAT, C'EST LA RÉUNION.

LE MODE DU DÉBAT, C'EST LA CONFRONTATION.

DÉBAT

Le débat est une conversation, (autrement dit se tourner vers pour être avec), une convergence ; c'est la confrontation des différences et la construction d'un espace commun, d'une solution partagée ; pas un compromis, mais un acte de responsabilité et de solidarité, de gouvernance.

DÉBATTRE, C'EST ÉVITER DE SE BATTRE
(PHYSIQUEMENT OU SYMBOLIQUEMENT).

CE N'EST NI LE CONSENSUS, NI L'EGO QUI COMPTE, MAIS LA CONTRIBUTION
À LA QUALITÉ DE LA DÉCISION. LE BUT EST D'APPORTER, NON DE
L'EMPORTER.

LE CONSENSUS EST TOUJOURS UNE ILLUSION
(puisque logiquement impossible).

CONFRONTATION :

LA CONFRONTATION EST UN EFFORT EXIGENT ET PERMANENT.

3 définitions selon 3 perspectives :

1 : *La confrontation est la CREATION D'UN CONTEXTE relationnel où tout ce qui est pertinent et contribue à l'atteinte de l'objectif commun peut être échangé sans mettre en question la cohésion du groupe.*

Cette définition soulève plusieurs questions : La négociation va-t-elle de soi ? Est-elle possible ? Est-elle rendue difficile, voire impossible par le pouvoir hiérarchique, la dramatisation du conflit ou la sacralisation du consensus ? Le débat est-il permis ?

2 : *La confrontation est la CAPACITE à assumer la pluralité des positions, des points de vue, des opinions ; à comparer des affirmations différentes et éventuellement contradictoires sans verser dans le conflit ouvert ou caché, la rupture ou le rejet.*

Si le débat est permis, comment, en pratique, se déroule-t-il ? Suivant quelles règles, selon quels modes ?

3 : *La confrontation est l'EXPRESSION directe de sa désapprobation, de façon constructive et résolutoire, face aux agissements et comportements inappropriés ou déviants d'une personne ou d'un groupe par rapport à l'alliance, aux contrats professionnels, aux conventions et usages de l'activité et qui peuvent mettre en cause l'efficacité et la cohésion du système.*

Cette définition renvoie au contrat professionnel. C'est une règle d'un niveau logique supérieur qui signifie que chacun est individuellement responsable de faire personnellement respecter les règles communes.

LE MODE DE LA CONFRONTATION C'EST LA PARITÉ.

PARITÉ

J'appelle parité, dans un système structuré hiérarchiquement, la capacité qu'ont ses membres, quels que soient leurs niveaux hiérarchiques respectifs, de débattre et de négocier sans que leurs positions hiérarchiques n'interviennent dans la relation.

PARITÉ N'EST PAS ÉGALITÉ.

L'égalité, c'est la similitude des positions hiérarchiques.

La parité, c'est la similitude des valeurs et des contributions sous le rapport de la fonction.

LA PARITÉ S'ARTICULE AVEC LA HIÉRARCHIE.

La hiérarchie est structurelle, statutaire.

La parité est fonctionnelle, relationnelle.

La hiérarchie ordonne les positions et organise les relations.

La parité assure la responsabilité des acteurs et la réactivité globale du système.

La hiérarchie est permanente, mais elle se manifeste ponctuellement.

La parité est transitoire, mais elle occupe l'essentiel du temps.

La parité prime dans le débat.

La hiérarchie assure et assume la prise de décision.

**LE DEBAT ET LA CONFRONTATION SONT UNE CONSTRUCTION EN PARITE.
LA DECISION EST SON ABOUTISSEMENT ET SA CONCLUSION
HIÉRARCHIQUE.**

LE CORPS DU MANAGEMENT C'EST L'ÉQUIPE, SON LIEU, LA RÉUNION :

L'ÉQUIPE

Pour construire une équipe, la faire fonctionner au mieux des capacités de ses membres et améliorer ces capacités, il faut :

- Établir des règles explicites et identifiables pour fonctionner ensemble et assurer les meilleurs résultats possibles.
- Les faire connaître, les expliquer et les faire accepter (ce qui n'exclue pas d'avoir parfois à les imposer).
- Donner les moyens de les faire appliquer.
- S'assurer qu'elleS contribuent au développement personnel et professionnels des membres de l'équipe et du système tout entier.
- S'entraîner à les appliquer et à les faire vivre.
- S'assurer en permanence de l'engagement renouvelé de tous les collaborateurs et de la progression de leur apprentissage.
- S'assurer qu'elles sont respectées.
- Confronter et faire confronter les écarts.
- Ne pas hésiter à sanctionner la persistance des écarts.
- Savoir les faire évoluer avec l'autonomie et la responsabilisation croissantes des participants.

Plus le modèle de management est clairement défini et mis en œuvre avec détermination, plus il peut être participatif. Mais attention, la participation n'est pas une fin en soi, mais une condition d'efficacité associée à un certain niveau de développement des équipes.

Le travail en équipe scelle la fin de l'autocrate et de l'expert comme modèle de manager, au profit du chef d'orchestre, de l'arbitre, du leader, en attendant l'avènement des acteurs autonomes et interdépendants. C'est ce que ce modèle vise à installer.

RÉUNION

L'organisation est formalisée par l'organigramme, mais les acteurs ne se réalisent en tant qu'équipe qu'en *réunion*.

Le terrain du manager, c'est la réunion. C'est pendant la *réunion* que l'on prend les décisions MANAGÉRIALES.

dans ce sens

TOUTE RÉUNION EST UNE RÉUNION DE DIRECTION.

LA RÉUNION EST LE MOMENT PRIVILÉGIÉ OÙ SE CONSTRUIT L'ÉQUIPE.

LA RÉUNION EST LE MOMENT UNIQUE OÙ SE CONSTRUIT LA DÉCISION.

LE CADRE (LA RÉUNION) DÉTERMINE LE CONTENU (LA DÉCISION).

C'est donc sur la réunion que doit porter une part importante de la réflexion et de l'action du manager (et de l'attention du coach).

LE MANAGEMENT EST UNE ACTIVITÉ RÉGULIÈRE.

- “Régulation“ : 1. “Action de régler, de mettre au point un appareil“ (donner des règles).
2. “Fait d’agir sur un système complexe et d’en coordonner les actions en vue d’obtenir un fonctionnement correct et régulier“
(faire fonctionner correctement).
3. “Processus par lequel un mécanisme ou un organisme se maintient dans un certain équilibre, conserve un régime déterminé ou modifie son fonctionnement de manière à s’adapter aux circonstances“ (faire durer ET faire évoluer).

- “Régularité“ : 1. “Conformité aux règles, respect de la norme, conformité aux habitudes réglées“.
2. “Conformité dans l’utilisation régulière du temps“.

En management, j’appelle régulation, tous les éléments plus ou moins formels qui permettent d’établir et d’entretenir la régularité du système pour en assurer la meilleure efficacité. La régulation est à la fois individuelle, comportementale, et organisationnelle, systémique.

D’un côté, elle relève de principes plus ou moins formalisés en règles d’engagement ; de l’autre, elle est assurée par un système managérial à la fois souple et rigoureux qui structure le temps et libère l’énergie. À l’entropie s’opposent régularité et rythme, ordre et dynamique.

La régularité, implique, elle, rigueur et précision, et entraîne engagement et résultats. Régularité n’est pas routine. Il ne s’agit pas de s’enfermer dans le train-train quotidien, mais de donner un cadre contractuel et dynamique, régulier, à l’action.

La régularité structure l’activité du système et lui donne son *rythme*, c’est la forme du processus, sa fluidité, son équilibre en même temps que sa capacité d’adaptation.

Tous les systèmes vivants sont rythmés. Une institution sans rythme est comme un organisme au rythme cardiaque désordonné, à la respiration heurtée, à la digestion et au transit perturbé. L’urgence et la crise permanente sont la fibrillation du cœur managérial ; autant dire, un organisme éternellement fatigué au bord du malaise et devant, à tout moment, compenser ses dérèglements par des efforts eux-mêmes épuisants.