

3

LA SOLITUDE DU CHEF

MANAGER DANS LA TRANSFORMATION UN MÉTIER À FAÇONNER

Coordonner, encadrer, animer une équipe de professionnels sont des activités qui nécessitent du temps, des connaissances et des compétences spécifiques. Dans un contexte marqué par le rythme accéléré des transformations, les capacités d'analyse, de prise de décision, ainsi que relationnelles et communicationnelles, sont plus que jamais requises pour assumer, ce qui pour nous, en paraphrasant V. de Gaulejac (1), est la finalité du management : la médiation des contradictions organisationnelles au service du sens et de l'efficacité de l'activité.

Au sein d'espaces de réflexion et de mise en action, dans la confrontation aux situations quotidiennes de chacun, nous proposons de revisiter les pratiques dans le but de les transformer. Il

ne s'agit pas de tendre vers un idéal inaccessible, mais de faire face à ses propres ambivalences, pour mieux progresser.

Nous avons pensé cinq modules comme un parcours d'accompagnement autour de moments décisifs pour le manager :

- *Se découvrir manager : définir sa posture et son rôle de cadre – la prise de poste*
- *Donner du sens et fédérer : Susciter l'engagement – nouvelle équipe / nouveau projet*
- *Entretenir le mouvement et la coopération : faire face à des relations interpersonnelles difficiles – Évaluation, conflits*
- *Valoriser la différence face au changement : transformer les freins en leviers – Réorganisations*
- *S'inscrire dans la transformation : accueillir l'erreur et développer la culture des petits pas – Retours d'expériences*

(1) Gilles ARNAUD, Jean-Philippe BOUILLOUD – « Entretien avec Vincent de Gaulejac : Le sujet au cœur des paradoxes du management », Nouvelle revue de psychosociologie 2012/1 (n° 13), p. 265-275.



» DÉFINIR SA POSTURE ET SON RÔLE DE CADRE – LA PRISE DE POSTE

« On ne peut rien apprendre aux gens. On peut seulement les aider à découvrir qu'ils possèdent déjà en eux tout ce qui est à apprendre. »
(Galilée)

Devenir manager, comme on devient parent, met en jeu un processus à la fois social, culturel et psychologique. Si l'expérience constitue bien le cœur de l'apprentissage des managers, elle doit néanmoins être transformée pour devenir une compétence.

Autour des trois registres fondamentaux du management – relation,

communication, décision – de notions fondamentales – pouvoir, leadership, responsabilité – il s'agit de clarifier ses conceptions, identifier ses points d'ancrage et de progrès, pour définir ou redéfinir un positionnement managérial personnel.

- » Comment se positionner, face à des situations et des problèmes identifiés et analysés, pour agir ?
- » Comment trouver son style, en lien avec les valeurs et la culture de l'institution ?
- » Quelle feuille de route personnelle construire et suivre pour y parvenir ?

» SUSCITER L'ENGAGEMENT – NOUVELLE ÉQUIPE / NOUVEAU PROJET

« Être contraint de mal faire son travail, de le bâcler, ou de tricher est une source majeure et extrêmement fréquente de souffrance dans le travail, que l'on retrouve aussi bien dans l'industrie que dans les services ou dans les administrations » C. Dejours

Intégration des logiques de rentabilité et d'efficacité, incertitude de la transformation en cours, les professionnels ont parfois du mal à retrouver le sens du travail qu'ils effectuent quotidiennement. Or, prendre en main une nouvelle équipe, engager une équipe dans un nouveau projet, nécessitent de créer du sens et une dynamique collective, au sein d'un cadre organisationnel et institutionnel.

Cette dynamique - d'une équipe qui se confronte à la complexité de la réalité, dégage ses propres marges de manœuvre et se met en mouvement - se construit dans des moments d'échanges. Pour animer ces moments, ouvrir des espaces de production de visions partagées, il faut comprendre les processus à l'œuvre dans le fonctionnement d'un groupe.

- » Comment le manager peut-il initier et accompagner une dynamique collective ?
- » Quelle place chacun peut-il trouver en tant que sujet ?
- » Comment identifier les leviers et les freins pour progresser ensemble vers un but commun ?

Entretien le mouvement et la coopération

➤ FAIRE FACE À DES RELATIONS INTERPERSONNELLES DIFFICILES – ÉVALUATION, CONFLITS

« Un défaut qui empêche les hommes d'agir, c'est de ne pas sentir de quoi ils sont capables. » J. Bénigne Bossuet

Le métier de manager est aussi fait de relations interpersonnelles. La santé psychique se construit dans la relation aux autres : par la reconnaissance, la possibilité d'échanges et de coopération dans le travail, avec le soutien des collègues et de la hiérarchie. Le rôle du manager, au sein de son équipe, peut être modélisant, tout en favorisant l'autonomie des personnes.

Il est alors utile de reconnaître et de comprendre ses propres

attitudes, aussi bien que celles de son interlocuteur, de savoir analyser et faire face à des situations de conflit. L'entretien d'évaluation est un moment particulier et déterminant dans les dynamiques de motivation et de coopération. Repenser l'évaluation à partir de la connaissance du travail, prendre le temps de la mise en récit des situations de travail bien fait ou des difficultés, sont des atouts à découvrir.

- Comment mener un entretien, en particulier d'évaluation ?
- Peut-on reconnaître le travail à sa juste valeur ?
- Comment favoriser l'autonomie de la personne ? Comment sortir d'une situation de blocage ?

Valoriser la différence face au changement

➤ TRANSFORMER LES FREINS EN LEVIERS – RÉORGANISATIONS

« Aujourd'hui, nous devons penser l'avenir et les changements à venir comme surplombés du sceau de l'incertitude. » R. Castel

Le contexte actuel, fait de changement continu et de transitions chaotiques, implique de reconsidérer nos représentations du changement. Toute transformation demande à chacun de réinterroger sa place et de chercher des réponses créatives. Le rôle du manager est alors de soutenir les professionnels, ses collaborateurs, pour qu'ils puissent réinvestir des apprentissages et de nouvelles formes

d'organisation ; permettre à chacun de prendre conscience de sa place dans le changement en cours, de la responsabilité de « ce qu'il fait », de ses potentialités et de ses limites. Favoriser l'intelligence collective, c'est aussi savoir accueillir les rapports de force comme autant de sources de vitalité et de créativité pour nourrir le changement.

- Comment se positionner face au changement ?
- Comment chaque posture face au changement peut-elle être transformée en levier ?
- Comment développer l'intelligence collective de son équipe et sa capacité à produire des solutions créatives ?



➤ ACCUEILLIR L'ERREUR ET DÉVELOPPER LA CULTURE DES PETITS PAS - RETOUR D'EXPERIENCES

« Travailler, c'est développer son intelligence, une intelligence inventive, pour faire face au réel qui résiste. » C. Dejours

Combien de projets, d'expériences abandonnées, sans laisser de trace, si ce n'est l'amertume, la colère ou le dégoût de ceux qui y ont cru ? Or, pas de transformation sans prise de risque, sans phase d'expérimentation, sans droit à l'erreur, au tâtonnement, pour adapter l'action au réel.

Pour agir dans la continuité et le long terme, entretenir l'énergie du faire, il y a nécessité à reconnaître les résultats obtenus, succès ou

échecs. Il ne s'agit pas de construire de gigantesques chantiers, mais de mettre en œuvre des « petits gestes » réalisables dans le contexte organisationnel et pouvant faire l'objet d'un témoignage. Le retour d'expérience est une étape incontournable de toute démarche de transformation, afin d'alimenter les réflexions et la co-construction de règles ou de pratiques communes, mais aussi moment privilégié pour construire un climat de confiance propice.

- *Comment faire un bilan, reconnaître les succès et apprendre de ses erreurs ?*
- *Comment accepter la fragilité de l'expérience et valoriser les petits pas ?*
- *Comment capitaliser et laisser des traces constructives ?*