

**Institut d'Enseignement et de Promotion Sociale
de la Communauté Française**

Rue Saint-Brice, 53,

7500 Tournai

Enseignement Supérieur Paramédical

SECTION : Cadres en soins de santé

PSYCHOSOCIOLOGIE

appliquée aux relations de travail

L'éducation, c'est passer de la certitude ignorante à l'incertitude réfléchie.

Cours appartenant à l'U.F. 2

Gestion des ressources humaines du secteur de la santé

Patrick VANTOMME

 vantompat@aol.com

Nom du fichier : PSYCHOSOCIOLOGIE

PREAMBULE

Après avoir « traversé l'épreuve de sélection », et donc avoir digéré les hors d'œuvre, nous pouvons désormais passer au premier service, l'UF 2. Ce module, intitulé « *gestion des ressources humaines¹ du secteur de la santé* », se compose de cinq cours pour un total de 160 périodes. Nous y retrouvons management, gestion des conflits, méthodologie de la formation d'adultes, droit du travail et ce cours : *psychosociologie appliquée aux relations de travail*. Des liens nous en feront ; mais en voilà déjà l'un ou l'autre. Avec le cours de *Management*, notion souvent confondue avec leadership², il y aura de la contiguïté, non sans intérêts pédagogiques. Nous avons déjà flirté avec la *gestion des conflits*. Le conflit, ne peut-il pas être considéré comme la raison d'être du cadre ? Une réponse à cette problématique, et non la solution, réside dans (...) *la formation d'adultes*. Et enfin, le *droit du travail* est à considérer comme cadre du cadre. Ce cours s'inscrit dans le prolongement de notre précédent cours de sociologie. Nous serons tantôt micro-, tantôt méso-sociologie en attendant de faire une approche macroscopique en « politique et économie du système de santé ».

Considérations étudiantes

Cette matière s'étale sur 54 périodes et les pages qui suivent. Leur évaluation se déroulera comme suit. Pour la date retenue, un travail personnel et écrit me sera remis par la voie habituelle. L'objectif est de se préparer à l'épreuve intégrée. Je vous renvoie vers les balises α et β , considérée comme acquises³. Cet exercice de fond et de fond s'attarde à présenter un problème ou un projet contextualisé, d'en décrire les éléments en rapport avec les notions de l'UF. Il se poursuit par une réflexion autour de ces notions et ce à l'aide de références bibliographiques. Les conclusions sont des propositions discutées de pistes d'actions⁴. Une annexe minimale est requise : les mots clés.

A la date prévue se dérouleront deux évaluations, l'une écrite, l'autre orale. La première se veut sommative, la seconde se destine à une mise en situation. Ces trois manières vous conféreront une note pour : UF 2.1 : *psychosociologie appliquée aux relations de travail*.

Considérations réglementaires

Que dit le dossier pédagogique ? Je vous laisse quelques mots clés extraits de ce document.

Outils conceptuels

Enjeux

S'interroger

Communication

Comportement

Affirmation de soi

Groupe

Réunions

Emotions

Deux termes ont été soulignés ; ils orienteront la démarche de ce cours.

¹ dont l'abréviation est G.R.H. et l'acronyme, GRH.

² Deux anglicismes que nous avons déjà traduits par autorité et pouvoir.

³ du moins à la lecture des dossiers pédagogiques.

⁴ Option « cadre de santé », bien entendu !

Continuons l'exercice de style ...

Diaphragme ou dérailleur : en reprenant nos premières notes, nous pouvons lire : « ... un challenge : **SOIGNER LE SOIGNANT**. Cette vision de la fonction cadre reprend l'imagerie de la chaîne, en plaçant le cadre soignant comme dérailleur. Nécessité est donc faite d'acquérir, de développer une double culture : sa culture professionnelle, celle du métier d'origine ; et une culture « générale » du milieu, interdisciplinaire offrant une macro-vision⁵. Cette macrovision permet le décodage voire le décryptage des situations et permet alors de mettre en évidence les pistes d'action. C'est donc tout le contraire d'une spécialisation ! »

Quel(s) intérêt(s) pour ce genre de contenus, du droit, de l'économie de la santé, des statistiques, des éléments de méthodologies de recherche et même de la comptabilité, dans la formation du cadre soignant ? Ces différentes, parfois trop différentes, matières sont, pourtant, en parfaite interaction avec les missions dévolues au cadre de proximité de nos structures de soins. Il est donc essentiel de les intégrer à la démarche globale. Intégrer signifie faire du lien entre⁶.

Cette démarche est, ici et maintenant, pédagogique et formative et sera, demain et ailleurs, actrice de changements. Cette assertion vaut pour l'ensemble des cours de cette formation, elle s'exprimera de façon notoire dans la réalisation et la soutenance de votre travail de fin d'études. D'ailleurs, le fil conducteur, que vous pouvez choisir à la fois comme objectif et comme finalité de ce processus n'est autre que le TFE, appelé parfois « mémoire », et désormais de manière officielle : épreuve intégrée. L'EI peut être considérée comme l'apothéose de ces trois années, le sésame pour ...⁷ Elle n'en reste pas moins être aussi la pierre d'angle, et trop souvent la pierre d'achoppement. Le fil conducteur devient alors filigrane !

Cette épreuve intégrée⁸ dépasse la seule formalité administrative⁹, sublime l'exigence pédagogique car elle exprime l'identité du cadre soignant, dans sa nouvelle posture, et participe dès lors à la constitution de l'identité professionnelle. L'EI est vecteur et moyen, c'est-à-dire média de cette affirmation et des identités ainsi affirmées.

Une identité¹⁰ présuppose des valeurs, des concepts, des convictions et donc des différences. C'est l'altérité. La ou les différences permettent, par définition, les distinctions entraînant, parfois ou souvent, problèmes, conflits, stress... Et le cadre ? Il doit assurer l'ordre dans le changement, ou le changement dans l'ordre. Cette singularité, quasi ambiguïté, nous amène rapidement à l'idée de

⁵ Une référence bibliographique traitant de l'usage du : « *Le Macroscopie. Vers une vision globale* », J. de Rosnay.

⁶ C'est aussi une définition du *job* de cadre !

⁷ Je vous laisse remplir en votre âme et conscience !

⁸ Avant la fin de ce deuxième module, nous discuterons des modalités de cette épreuve.

⁹ Toute formation supérieure comporte cette épreuve.

¹⁰ Notion rapidement tracée, pour l'instant.

management¹¹ présupposant une analyse, elle-même présupposant une perception et une connaissance. Connaître et se connaître, reconnaître et se reconnaître ; nous retrouvons les deux facettes de l'identité/altérité :

- connaître ses atouts et ses points faibles¹² ;
- connaître, de la même manière, les atouts et faiblesses des autres parties en présence ; ou pour reprendre la terminologie de l'approche stratégique, déceler les logiques en présence. La caricature est celle du tendon d'Achille.

Tout autant, il nous faudra de la *méthode*. Ce terme semble, dès lors, être un maître-mot, se préférant même au pluriel. Il ne s'agit nullement donc de fournir des réponses, mais bien des outils allant permettre de percevoir puis d'analyser une situation avant de passer à l'action. Les méthodes sont les caisses à outils.

Invariant à tout processus de réflexion et donc d'action¹³, la méthode, et les critères qu'elle réclame, permettent de donner de la visibilité, du corps et donc de l'existence ! Avant le microscope, nous ne pouvions que difficilement imaginer l'existence de la paramécie. Avant le télescope, on ne pouvait que difficilement imaginer l'existence de Pluton¹⁴. Et sans le macroscope alors ! La méthode nous invite, en conclusion, à revenir pour les compléter à la liste, célèbre, des « savoirs » infirmiers :

- SAVOIR
- SAVOIR-ETRE
- SAVOIR-FAIRE
- + SAVOIR DEVENIR

Je me permets de rajouter celui-ci : FAIRE SAVOIR POUR FAIRE VALOIR¹⁵. La revoilà à nouveau, sempiternelle, l'EI est donc un moment d'expression de l'identité, donc un moment de positionnement comme une marche vers l'autonomie. Cette étape est sans aucun doute la dernière¹⁶ mais elle doit être PREMIERE. Premier, dans son sens figuré : se dit de quelque chose qui est fondamental, essentiel, capital.

Je m'efforce de vous y faire parvenir.

¹¹ Vous remarquerez la proximité phonétique, et peut-être plus, entre les verbes manager et ménager !

¹² Jouons avec les mots : un point faible, ne peut-il devenir un axe de progrès ?

¹³ La réflexion reste encore le meilleur pré-requis à l'action.

¹⁴ L'astre et non le Dieu.

¹⁵ Merci Voltaire !

¹⁶ Dernière disposition réglementaire et norme chronologique de cette formation supérieure et « supériorisante ».

INTRODUCTION

Dans ce cours, des notions fondamentales seront abordées : l'identité, la communication, la dynamique de groupe, l'organisation, le leadership, les problèmes et le changement. Ces notions et les différents concepts qui les traversent nous permettront de concevoir, de nous interroger en prenant de la distance. Cette distanciation qu'offrent les « théories » permet à l'individu en position d'encadrement d'accorder du sens aux situations comme à l'action.

Accorder un sens, c'est faire du lien¹⁷ comme le cadre est inter-médiaire. Tout cadre, quel que soit son niveau hiérarchique¹⁸, est entre et cette position quoique inconfortable, parfois, l'autorise à faire du lien, à faire des liens. Il est médiateur voire média. Qu'est-ce qu'un média ? Rien d'autre qu'un moyen¹⁹, un outil !

¹⁷ Nous avons écrit précédemment qu'intégrer, c'est faire du lien.

¹⁸ Vous serez principalement des chefs ou responsables d'unité, donc des cadres de proximité.

¹⁹ Le moyen ne prend de sens qu'au service d'une fin.

L'IDENTITE

« Psychosociologie appliquée aux relations de travail » signale bien l'objectif majeur de cette matière comme ses différentes parties. L'individu (psycho) et le groupe (socio) entretiennent des relations, des liens. Ces relations deviennent aussi le lieu et le moyen²⁰ d'exprimer des identités.

L'identité, concept social par définition (*sic*), est en question dans toute relation. Nous en rencontrons de nombreuses, nous en portons de nombreuses. Nous tenterons de les distinguer, de les identifier avec Max Weber.

Déjà évoqué dans notre cours de sociologie, Max Weber s'intéresse à l'action et pour la définir, il utilise cette notion d'« idéal-type ». Le terme « idéal » dans idéal-type ne renvoie pas au concept de perfection, mais à l'idée. Il s'agit de donner les grandes lignes théoriques sur la base desquelles il est possible de déterminer la nature, le type d'un phénomène. Il s'agit de *se faire une idée*. En réalité, il faut impérativement ajouter en insistant immédiatement que les idéals-types²¹ n'existent jamais à l'état pur.

De fait, l'idéal-type n'est donc pas un idéal en termes de valeurs, mais une conception en termes de caractéristiques. Il est le support de comparaisons et de classements. Cette forme particulière de classification, la typologie est essentiellement un outil méthodologique, c'est-à-dire heuristique, puisque la réalité d'une action, d'un phénomène comme celui de la communication est souvent mêlée de plusieurs genres. Nous mobiliserons donc quelques typologies.

Vivre en groupe, en société, c'est exprimer et exposer son identité. Ce concept essentiel et primitif de l'homme²² est devenu précepte depuis Socrate : « *Connais-toi toi-même* » pour « être toi-même ». Il en sera question aussi dans le chapitre suivant qui traite de l'affirmation de soi. La question de l'identité se pose pour chacun d'entre nous et de nombreuses sciences se sont intéressées à celle-ci : la psychologie, l'anthropologie, la sociologie, la psychanalyse, la philosophie, etc., bref toutes les sciences humaines. L'identité est le premier terme de toute action, puisqu'il n'y a pas de phrase sans sujet, ni verbe. De même, la plupart des cours, des exposés, des ... commencent par : *Chapitre I : Définition(s)*. Ensemble des caractéristiques qui définissent un individu, un groupe, une société, l'identité constitue de manière fondamentale l'individualité. Cette singularité le différencie des autres et permet qu'il se reconnaisse comme tel : son altérité.

La recherche identitaire est monnaie courante de nos jours, peut-être est-ce le propre d'une période de crise profonde, multidimensionnelle de nos démocraties ou les prémices d'une mutation vers un

²⁰ Vous pouvez lire *média*.

²¹ ou idéaux-types.

²² au sens anthropologique.

autre modèle socioculturel et donc une autre société. L'identité fait ainsi l'objet de combats²³, de combats parfois violents : chacun défendant et se défendant d'une identité. Ce constat évoque l'embarras à définir le concept même de l'identité.

La difficulté peut s'expliquer par le fait que ce terme est quelque peu avili à notre époque par son usage trop intensif et par conséquent, parfois fallacieux et dangereux ; d'où une certaine circonspection²⁴ à l'utiliser. C'est pourquoi, la démarche identitaire, dans son usage actuel et courant tente d'enfermer des gens dans une condition, dans des limites définies de l'extérieur dans le but d'entraver le changement par l'usage de clichés entraînant de nouveaux clivages sociaux²⁵. Il convient donc d'user d'une extrême prudence à l'égard de cette notion, surtout à notre époque où l'on assiste au réveil des identités culturelles et donc singulières. Cette crispation identitaire témoigne du repli du social.

Au niveau scientifique, « *la notion d'identité est transversale à toutes les sciences humaines et son usage est bien souvent problématique pour chacune d'entre elles car elle s'applique parfois aux individus, parfois aux groupes, aux régions, aux ethnies, etc.* ». En sociologie coexistent deux visions et approches de l'identité. L'une est plus rigide puisque l'identité sociale s'instaure sur le processus dit de socialisation. Tandis que l'autre développement articule l'identité comme le résultat provisoire et contingent de dynamiques diversifiées et conflictuelles dans des espaces circonscrits par des règles en perpétuelle évolution. Dans cette optique actionnaliste, l'identité possède un caractère dynamique, mouvant et mobile, et prend toute son ampleur dans et par le mouvement ; dès lors et dans le sens défini, la démarche identitaire « *ne devient une préoccupation et un objet d'analyse que là où elle ne va plus de soi, lorsque le sens commun n'est plus donné d'avance et que des acteurs en place n'arrivent plus à s'accorder sur la signification des situations et des rôles qu'ils sont censés y tenir* ». Cette phrase est extraite d'un essai sociologique sur l'univers de la détention concentrationnaire.

La coercition et la contrainte sont des caractéristiques organisationnelles majeures d'un régime²⁶ totalitaire. La logique d'expression de ce type d'organisation sociopolitique est la terreur²⁷. Le totalitarisme n'est pas que politique, il peut être social, culturel mais il se positionne toujours en tant que système. Nous pouvons retrouver ce genre particulier à tous les niveaux sociologiques : le fanatisme religieux ou sectaire, le corporatisme de métier ou de classe, le régionalisme, l'autocratie²⁸ ... Dans l'autre plateau de la même balance, nous évoquons le conformisme.

²³ Les jeunes immigrés, les enseignants, les Bretons, les infirmières, ...

²⁴ Prenons désormais cette habitude !

²⁵ Racisme, sexisme, exclusions, intégrismes religieux ou non.

²⁶ Le cours de Politique commence plus tôt que prévu.

²⁷ On y met même une majuscule.

²⁸ Dont nous reparlerons prochainement

Le concept d'identité comporte donc deux aspects indissociables²⁹ : le premier est la détermination de la différence allant permettre l'occurrence du second, à savoir le processus d'identification c'est-à-dire la reconnaissance à la fois interne et externe. Ces deux volets se basent sur des traits socioculturels, des attributs présents ou absents, réels ou symboliques.

A l'intérieur du « groupe », les membres se reconnaissent par l'appartenance tandis que la différence permet la reconnaissance externe. Cette double démarche est ultérieure aux pratiques, n'exprime et n'incorpore jamais toutes les pratiques et réclame une prise de conscience à la fois individuelle et collective. Elle assure à la fois l'identique et le différent permettant l'inclusion, par similitude, et l'exclusion, par différenciation.

Outre son caractère protéiforme, outre sa nature³⁰ plurielle, l'identité ne peut être confondue avec la personnalité ou le rôle, pas plus avec la fonction et la mission. Nous y reviendrons dans l'étude de l'organisation. Notre intérêt se porte sur la fonction d'encadrement dans un microcosme particulier : les structures de soins. En prenant nos origines, poursuivons les distinctions afin de ne pas confondre identité professionnelle et identité au travail. L'amalgame est facile, en particulier à l'égard des infirmières et autres soignants, puisque l'image qui prévaut de cette profession est liée à un terrain d'exercice privilégié : l'hôpital. Cette notion d'identité au travail ressort à une approche sociologique, celle des organisations et un auteur s'est attaché à développer ce concept d'identité au travail : Renaud Sainsaulieu³¹.

« Belle occasion » : l'identité au travail est celle qui se constitue au sein de l'environnement mésosociologique d'une organisation de travail, une entreprise. Elle évoque de la même façon la notion de culture d'entreprise qui permet à la fois d'« éduquer » au travail et d'« attacher » à l'entreprise. L'entreprise, hospitalière ou non, assure bien une fonction de socialisation.

L'identité au travail de l'infirmière vient donc se superposer, s'imbriquer plus ou moins bien avec l'identité professionnelle. Cette bivalence interfère très probablement sur le processus identitaire du corps professionnel. Ainsi cette option participe, en la complétant, à notre réflexion puisqu'elle permet de confirmer certains aspects de la réalité sociale de la profession soignante et d'identifier, en outre, certaines perspectives.

Cependant, nuance utile, champ et profession ne se recoupent pas. Cette déclaration va encore se compliquer ensuite si on opère le même raisonnement sur la fonction de cadre de santé. Toutefois, l'identité du cadre est bien plus une identité au travail qu'une identité professionnelle. Le métier de

²⁹ Là réside l'explication à l'utilisation de l'adjectif « bivalve », terme conchylicole.

³⁰ Le choix n'est pas très heureux puisque l'identité est culturelle puisque sociale.

³¹ Renaud Sainsaulieu, sociologue des organisations comme Crozier, et auteur de « *L'identité au travail* » (1977).

cadre de santé n'est pas encore suffisamment constitué, y compris sur le plan culturel. D'autre part, et là est l'essentiel, la fonction et les missions du cadre le placent comme représentant de l'entreprise, gestionnaire de sa culture. Ce dernier élément nous permet d'introduire le chapitre suivant qui traite de communication.

LA COMMUNICATION

Avant d'aborder la dynamique de groupe et avant elle, la notion d'affirmation de soi, il nous faut reprendre la notion de communication, en la distinguant, entre autre, de celle d'information. Le cadre utilise les deux puisqu'il est inter-média-ire. Certains vont jusqu'à dire que le seul travail du cadre relève de la communication. Plus loin, nous traiterons du leadership, ou du pouvoir, l'information et la communication retrouveront toute leur place.

En lien avec notre chapitre précédent, l'identité est une information qui participe à la communication, particulièrement sous la forme des représentations sociales. L'information existe depuis que l'homme est en société. Elle ne doit pas pour autant être confondue avec la communication. Littéralement comme étymologiquement, informer signifie mettre en forme. Pour informer ou faire de l'information, il s'agit donc de mettre en forme un message en une séquence de signaux. Ces signaux peuvent être des gestes, des sons ou des signes : chiffres, lettres, images, ... Des innovations techniques ont permis de recourir à des impulsions électriques, le téléphone, ou des bytes, l'ordinateur.

Vous avez probablement déjà rencontré le célèbre schéma que proposent Shannon (et Weaver), largement récupéré par les sciences humaines. Pourtant, Claude Shannon est un ingénieur électricien au MIT³² tout en travaillant pour les laboratoires Bell³³. Pendant la Seconde Guerre Mondiale, il collabore avec les services secrets de l'armée américaine. En 1948, il édite avec son supérieur (Weaver) un article³⁴ dont le titre est « *A mathematical theory of communications* ». Ces deux ouvrages commencent par ce schéma qui sera par la suite modifié selon les usages.

source → encodeur → signal → décodeur → destinataire
dans un contexte de brouillage³⁵

Modélisant le fonctionnement de machines, Shannon se dissociera de cette dynamique de récupération des sciences humaines, particulièrement behavioriste³⁶. Il poursuit ses recherches et laissera son nom à une unité de mesure élémentaire de l'information numérique. Cette unité allait devenir plus tard le byte³⁷.

³² Massachusetts Institute of Technology

³³ Qui est Bell ?

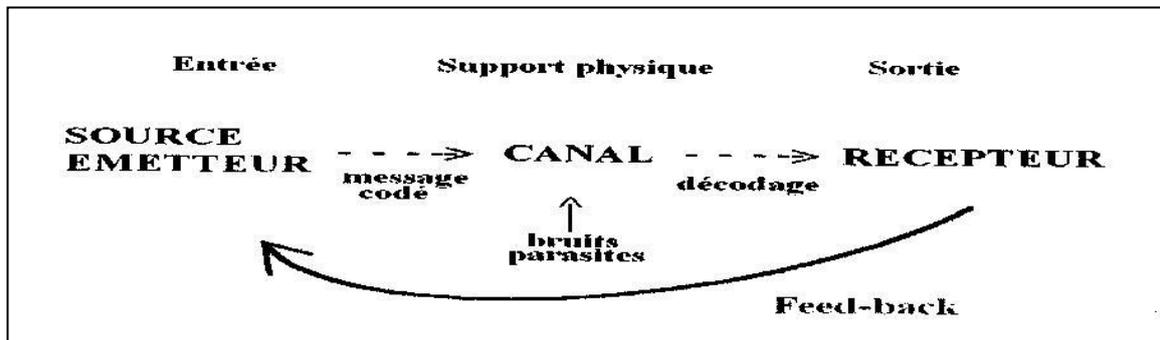
³⁴ Suivi l'année suivante d'un livre devenu succès de librairie.

³⁵ Il travaille au cryptage des messages pour le compte des services secrets américains.

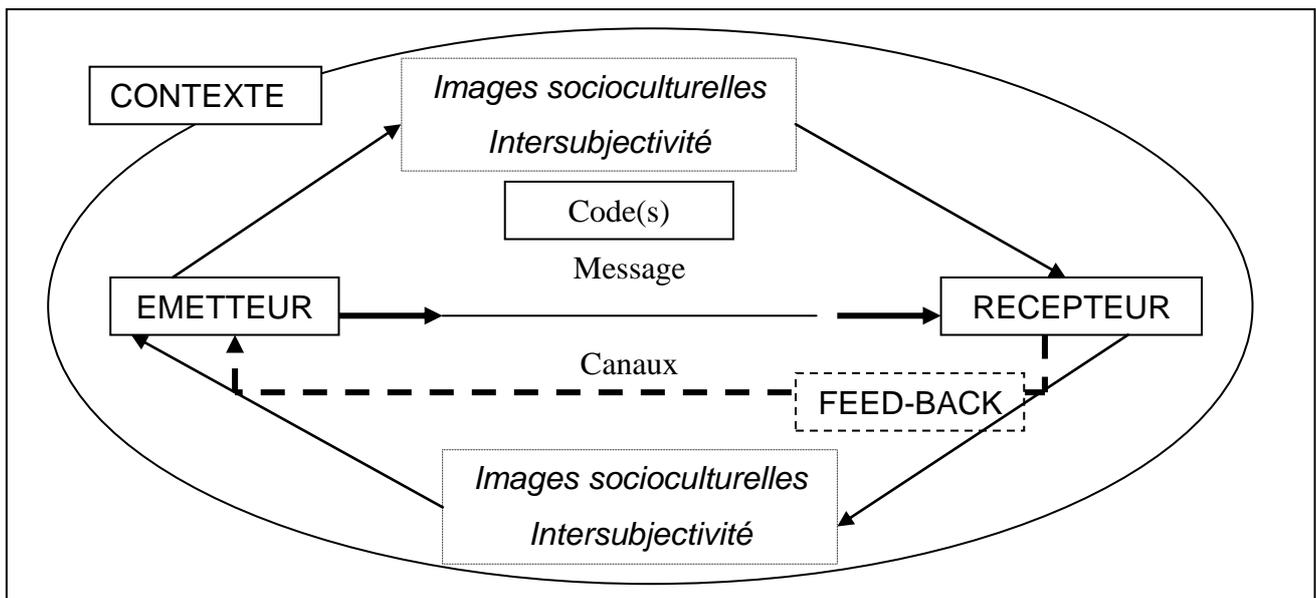
³⁶ Cette récupération signe bien l'appartenance du behaviorisme au paradigme mécaniciste de ce courant qui a touché et touche encore nombre de disciplines.

³⁷ 8 bits forment un octet.

De cette modélisation issue des sciences physiques, les sciences humaines vont l'adapter progressivement en y greffant divers éléments. Le glissement s'opère allant entraîner l'amalgame courant entre information et communication.



Subtilement, brouillage est remplacé par parasites. Mais l'innovation porte sur l'introduction du *feed-back* ou boucle de rétro-action, en omettant le plus souvent d'énoncer que le récepteur devient à son tour émetteur. Cette inversion des rôles va complexifier la modélisation signant sa caractéristique humaine : la communication. Ci-dessous, un autre schéma se propose d'ajouter encore des éléments. Le contexte, ou environnement, ou environnements, en est l'exemple.



En effet, l'information ne s'enquiert guère de l'interprétation du message, qui n'est jamais univoque³⁸. Seule la communication peut y parvenir car elle impose la rétroaction par l'interaction. Ce terme est l'antithèse du courant behavioriste puisqu'il est issu du constructivisme le plus radical cher à Paul Watzlawick. Ce dernier a non seulement participé à ce courant de pensée dénommé l'*Ecole de Palo Alto* mais a laissé cette sentence : « *On ne peut ne pas communiquer* ». Bien

³⁸ Cet aspect sera souligné dans le cours d'Economie et Politique de la Santé.

qu'apocryphe, il a néanmoins écrit dans Logique de communication, en 1967 : « *La communication est une condition sine qua non de la vie humaine et de l'ordre social* ».

D'ailleurs, *communiquer* signifie étymologiquement mettre en commun par la relation. L'échange, l'interaction est donc consubstantielle à la communication. Or, toute relation est empreinte de pouvoir ; la communication et, *a minima*, l'information deviennent des outils, voire des enjeux de pouvoir. Si une communication est asymétrique, elle est donc unilatérale, alors elle n'est pas communication, elle est information !

Après avoir exploré, sommairement, le concept d'identité, et sa caractéristique bivalente, nous partons de cette contradiction entre avènement et dissolution des identités³⁹. De plus, nous vivons dans une société de consommation où l'information et les moyens de sa communication sont devenus des biens, au sens économique du terme. Inévitablement, la communication, les relations sont et seront source de conflits d'où le cadre ne peut être aux abonnés absents.

Ces deux impératifs sociétaux sont devenus pression sociale, source de stress, de harcèlement, de revendication, d'agressivité, de frustration, ... et ce, y compris au sein du milieu professionnel. Certains conflits sont instrumentalisés, d'autres se sont institutionnalisés. Le syndicalisme en est le plus bel exemple. Il est donc urgent, pour l'individu et le cadre, de trouver sa place et de se positionner. L'objectif du chapitre suivant, et consistant, est de faire découvrir un mode de communication dit d'affirmation de soi.

³⁹ Relire à ce propos la notion d'individualisme compétitif de ...

MOI, L’AFFIRMATION DE SOI ET L’ASSERTIVITE

« Je suis cadre » ... « J’ai une fonction cadre » ...

L’identité du cadre est au cœur de sa démarche, la communication est son ustensile de prédilection. Au sein d’un groupe, d’une organisation, le représentant de l’autorité, de l’ordre, a la nécessité de se doter de compétences communicationnelles. Nous découvrirons donc les modalités de la communication dite d’affirmation de soi ou assertive. Ces caractéristiques en réclamant de la méthode permettent d’évacuer ou de réduire les effets néfastes des autres modes de communication. Il s’agit donc de repérer ces types de communication, de les identifier afin d’agir en conséquence sur notre propre communication et sur celle des autres.

Notre communication nous identifie, nous positionne⁴⁰ dans chacune de nos relations, dans les multiples dimensions de notre vie. Cette identité, nos identités sont sollicitées, parfois malmenées, dans les interactions sociales où la question du pouvoir est perpétuellement présente. Ces interactions construisent des identités, les nôtres et celles de nos partenaires. La communication est co-constructive.

En jeu dans la communication, enjeu de la communication, chacune de nos identités comporte deux versants complémentaires : ce que l’on est⁴¹ et ce que l’on peut et veut devenir⁴² : acquis ou à acquérir ? Cette nuance évoque les « *quali* » de l’univers scout et cette notion de potentiels, source de progrès et donc de réalisation de soi⁴³. Cette remarque nous amène à faire une distinction entre qualités et compétences. Cette ambiguïté, encore trop présente dans les profils de fonction et les évaluations, a longtemps joué et joue encore en notre défaveur. Analysons ce qui détermine l’individu par rapport à son métier. Un métier se caractérise par une qualification acquise au cours d’une formation professionnelle et donnant, éventuellement, accès à une compétence en lien direct avec les connaissances et pratiques appartenant à ce métier ; tandis qu’un individu se décrit psychologiquement par ses qualités. Il existe donc bien une différence de sens et de contenu entre une qualification et des qualités. Les compétences vont encore bien au-delà.

Une des compétences participant à l’identité du cadre relève donc de la communication. Pourtant, le défi est ici double, nous le verrons : s’exprimer en s’affirmant et permettre de même de l’autre (côté). Il n’est pas toujours aisé de s’affirmer et nous prendrons des caricatures dont les avantages en matière d’explicitation sont évidents. Le principal obstacle à cette assertivité, résumant ainsi le défi dédoublé, est notre propre faiblesse ou, plus précisément, le sentiment de notre propre

⁴⁰ Ce terme sera extrêmement courant dans le cadre des « Méthodologies de Recherche ».

⁴¹ « *Je pense donc je suis* », « Je pense donc je suis... infirmière » ; « on est comme on est ». Cette dernière phrase peut s’écrire de quatre manières différentes en jouant avec les verbes être et naître, rappelant le débat sur l’inné et l’acquis.

⁴² On est en plein dedans !

⁴³ Cf. Maslow, Henderson, etc.

faiblesse. Ce dernier peut être objectif ou subjectif. S'affirmer, c'est donc faire face d'abord à soi-même et aussi faire face, ou front. Ces deux occasions relèvent, entre autre, de notre sensibilité⁴⁴ mais aussi du ressenti. C'est le volet émotionnel voire affectif de la communication. Pour être efficace, compétent, il est nécessaire de comprendre, d'analyser la situation⁴⁵.

En ce sens, avant de poursuivre, un exercice d'autodiagnostic vous est proposé, très socratiquement. Cet exercice, préliminaire au contenu théorique qui suivra, réclame une précision. Il s'agit d'un outil : il ne peut donc être utilisé sans règles, ni mesures. D'autre part, il est révélateur et il restera, dans notre contexte, personnel. Enfin, son utilisation relève de la propriété intellectuelle et s'autorise dans le cadre d'une démarche didactique. Son usage et, plus encore, sa diffusion s'en retrouvent donc restreints et limités. La confidentialité et le respect sont des valeurs que partagent tant les chercheurs que les cadres.

TEST n° 1 : autodiagnostic des modes de communication

Puisque nous parlons « psycho-...-logie », poursuivons encore ce chemin : affirmation de soi, affirmation du Moi. Moi, qu'est-ce à dire ? En reprenant le chat de Geluck⁴⁶, « *l'ego est un je d'enfant* » et il en faut pour s'affirmer. La psychosociologie est, elle aussi puisqu'humaine, traversée de courants ; chacun « proposant » sa conception de la personnalité, résumée dans la formule « Moi ». Rapidement brossés ici, le lecteur y décèle leurs divergences : pour les uns, illusion pour d'autres, c'est un tissu de déterminismes ou encore simple conscience « *percevante* ».

- *Le behaviorisme :*

Skinner, Pavlov et les éthologistes considèrent la personnalité comme un ensemble de conditionnements faits de réflexes, d'habitudes, de réactions acquises et automatisées. La question n'est pas de confirmer ou infirmer cette conception puisque des « automatismes » existent sur le plan physiologique sans parler des routines et des usages sociaux auxquels nous nous conformons. Ce déterminisme mécaniciste réduit la personnalité à un tout machinal où tout comportement est sur le modèle de la réaction automatique à un stimulus extérieur.

- *Les caractérologies :*

Pour celles-ci, le Moi est l'expression ou le produit de « facteurs caractérologiques ». Nombreuses, elles s'inspirent des humeurs⁴⁷ d'Hippocrate et/ou de la caractérologie astrologique, le Zodiaque. D'apparence plus scientifique, René Le Senne attribue et délimite

⁴⁴ voire de sensualité

⁴⁵ Représentée, par exemple, par le schéma de la page 10.

⁴⁶ Ce n'est pas la référence la plus sérieuse de ce cours.

⁴⁷ Veuillez noter le glissement sémantique !

trois propriétés au caractère : l'émotivité, l'activité et le retentissement des représentations. Ce retentissement est soit primaire, soit secondaire, En les combinant, on obtient les types de caractères : le nerveux, le sentimental, le colérique ou actif exubérant, le passionné, le sanguin réaliste, le flegmatique, l'amorphe et l'apathique. Mais, une fois encore, la personnalité, fondement de notre humanité, ne peut se réduire⁴⁸ dans de telles propriétés.

- Le courant des *culturalistes* :

Dans la même veine, moins « psycho », ce courant réduit la personnalité à des empreintes culturelles. Issu de l'univers anthropologique, s'appuyant sur l'observation des sociétés archaïques, les culturalistes mettent en évidence l'influence prépondérante de la culture sur la personnalité des individus. Elle serait la somme des influences de notre culture d'appartenance ou, autrement dit, le résultat comportemental et mental de notre acculturation. La sociogénie place les modèles et les normes socioculturelles comme déterminant principal du Moi.

- La conception *freudienne* du Moi vaut le détour car elle est très répandue, est encore très influente bien que probablement, la plus « réductrice ». La conception psychanalytique se fonde sur l'observation des « Moi-malades » ; certains s'en offusquent. La conscience n'y est définie que comme « *l'organe de la perception du monde extérieur*⁴⁹ ». Le Moi sera caractérisé, plus tard, comme sans énergie propre, sans pouvoir, ni volonté ; doté cependant de « mécanismes de défense » pour éviter l'angoisse, dénommée refoulement. Ainsi, la personnalité est coincée entre deux autres instances : le *Ca* et le *Surmoi*. Le *Moi*, selon Freud, est donc « *arme Ding* » (une pauvre chose) soumise à une triple servitude et à un triple danger : le monde extérieur, la libido du *Ca* et la sévérité du *Surmoi*. La théorie freudienne retire donc toute autonomie à la personnalité, et donc à l'être humain, attendu que le Moi n'est qu'une illusion.

Certes, ces systèmes de pensée peuvent être regroupés sous le paradigme *déterministe*. Ils ne doivent pas pour autant être conspués puisqu'il existe bien une part de conditionnements, une quotité de prédispositions caractérologiques et une certaine emprise des processus culturels sur le développement de la personnalité. Néanmoins, ces visions n'expliquent pas toutes les différences individuelles. C'est au sein de la dernière étudiée, la psychanalyse, que la distinction sera d'abord introduite. Il y deviendra divergence et même dissidence. En effet, Jung est un disciple de Freud mais propose une « quatrième dimension ». Il considère le *Moi* comme un état personnel à un moment donné⁵⁰ et y adjoint un *Soi* (Ego, Self, ...) comme réalité dynamique et transcendante. C'est un rien actionnaliste comme proposition !

⁴⁸ Nous pourrions dire qu'il y a là une typologie de huit idéaux-types.

⁴⁹ in *La science des rêves*, 1900.

⁵⁰ *Le hic et nunc* de la phénoménologie.

En conclusion, la personnalité est un mélange où est présent une volonté, un potentiel, un possible capable de changer les conditions de son existence en prenant pour objectif un *être soi-même* plus adulte⁵¹, mieux en prise sur la réalité et du même coup plus efficient, plus ouvert sur les autres puisque capable de restructurer, en ce sens, son réseau de relations sociales.

AFFIRMES TOI !

Brutalement exposés, les critères de l'affirmation de soi sont :

- la possibilité de se critiquer soi-même ou la *responsabilité*,
- le sentiment de l'identité personnelle ou l'*unité hic et nunc*,
- la possibilité de se déplacer authentiquement vers autrui ou la *liberté*,
- l'orientation constructive vers le réel ou l'*autonomie*.

Cette livraison pourrait ressembler à un condensé des missions de tout cadre, ou au moins de tout étudiant aspirant-cadre. Le devenir implique celle de développement, succession de cycles, d'étapes et de crises⁵² ou conflits. Il s'agit donc de devenir adulte au sens de l'analyse transactionnelle, y compris au travail, dans les relations de travail, particulièrement en position d'encadrement.

L'encadrement trouve sa place et sa raison d'être au sein des organisations. L'entreprise, lieu de travail, est aussi une microsociété, composée de microsociétés comme autant de communautés. Consciemment et inconsciemment, des règles de jeux et de stratégies déterminent l'ensemble des relations qui s'y déroulent. La notion-clé est celle du pouvoir et le concept d'autorité en découle. Les rapports de pouvoir et d'autorité sont donc une contingence incontournable des organisations. Source d'émotions et de stress, présent de tout côté, le conflit est latent car l'exercice de l'autorité est souvent difficile et la recherche d'entente souvent illusoire. Spirale : les frustrations vont croître avec les difficultés relationnelles.

La négociation est devenue le sésame, mais comment y parvenir sans renier, ni renoncer ? L'assertivité peut être le moyen de s'affirmer tout en gardant des relations positives avec son environnement. Cette forme de communication permet non seulement de décoder nos attitudes mais également celles de nos interlocuteurs qu'ils soient collègues, supérieurs, subalternes. Tout autant, elle peut suggérer une alternative aux comportements traditionnels.

La première étape sera donc de comprendre les limites des conduites habituelles. Celles-ci sont des réponses traditionnellement apprises, transmises et utilisées par nous tous pour faire face aux

⁵¹ Allusion est faite ici à l'analyse transactionnelle que nous aurions pu également mobilisée. L'Analyse Transactionnelle, aussi appelée « AT » est une théorie de la personnalité, fondée par un psychiatre américain, Berne, dans les années 1950 à 1970. Elle utilise un modèle du Moi en trois parties, trois comportements : le Parent, l'Enfant, l'Adulte. Ce diagramme des états du Moi aide à comprendre comment les individus sont structurés psychologiquement, comment ils fonctionnent et expriment leur personnalité. L'AT est considérée comme une théorie de la communication, et c'est en ce sens qu'elle peut fournir une méthode d'analyse des systèmes et des organisations.

⁵² Nouveau-né, enfant, adolescent, adulte...

situations. Elles ne peuvent donc être niées mais il convient de les limiter au strict nécessaire. Il convient de les repérer chez soi et chez les autres. Cette catégorisation permet de dresser la « carte » des comportements, en commençant par les nôtres.

Lecture du test n° 1

TEST N° 2 :

Donner des exemples de réponses possibles, correspondant aux quatre attitudes. Vous devez formuler quatre réponses à chaque situation : de fuite, d'attaque, manipulatoire d'autrui et assertive.

Situation n° 1 : Vous achetez une radio dans un grand magasin. Elle est défectueuse.

Situation n° 2 : Votre supérieur découvre une erreur. Il vous accuse d'en être la cause, alors que vous savez qu'un autre en est responsable.

Situation n° 3 : Des amis, qui habitent à l'étranger, font un séjour de quelques jours dans votre ville. Au début, vous êtes content de les voir, mais ils arrivent tous les soirs chez vous pour dîner, et vous en ressentez une certaine lassitude. Cela tombe d'autant plus mal que vous avez beaucoup de travail en ce moment et que votre conjoint(e) est fatigué(e).

QUATRE ATTITUDES TYPIQUES :

Quand une personne se trouve devant la nécessité de faire face aux réactions des autres, a besoin des autres ou doit régler un désaccord avec d'autres personnes, les diverses réactions possibles peuvent être résumées en ces quatre attitudes typiques : fuir, attaquer, manipuler, s'affirmer. Ces comportements, plus exactement ces attitudes de passivité, d'agressivité ou de manipulation peuvent avoir leur utilité ou n'être que les seuls à notre disposition pour répondre à une situation particulière. Toutefois, elles ne témoignent que peu de notre créativité, elles n'assurent qu'une faible efficacité et nous garantissent aucunement la légitimité. Avant de voir ce qu'être assertif veut dire, nous passons en revue les trois modes dits « primitifs ».

LA FUITE :

La fuite est une attitude d'évitement, actif ou passif, devant les gens et les événements. Plutôt que de s'affirmer tranquillement mais fermement, le « fuyard » préfère se soumettre ou s'en aller, même à son détriment. Cette attitude est de ce fait génératrice d'anxiété ; cette dernière peut se traduire somatiquement. La fuite se présente de façon très variée et prend des masques qui peuvent tromper l'interlocuteur ou nous tromper nous-mêmes. Quelques exemples des facettes⁵³ possibles de l'attitude de fuite vont nous permettre de les repérer :

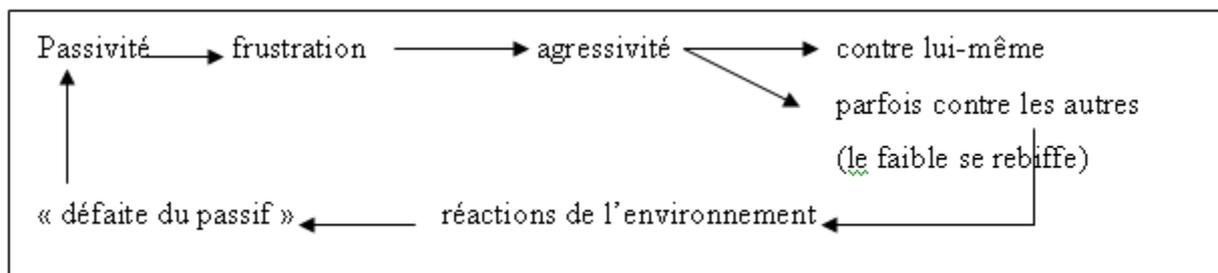
⁵³ Le cumul est aussi possible.

- *La personne surmenée*, débordée voire agitée,
- *La personne bloquée*, timide, modeste et silencieuse,
- *La « soupe au lait »*,
- *La personne qui temporise*, qui a toujours une « bonne » raison pour remettre et ainsi ne décide pas par peur d’agir et plus encore par peur de décevoir,
- *La personne velléitaire* commence un travail mais ne le finit jamais, pour mieux cacher cette passivité, elle en commence plusieurs à la fois,
- *L’observateur*, témoin ou demoiselle d’honneur,
- *La personne coupable* s’excuse en toute occasion, cherche à se faire pardonner et ne veut pas importuner,
- *L’éternel adjoint* aime habiller sa passivité de modestie et d’esprit d’abnégation,
- *L’idéologue* connaît bien le problème et son explication principale : c’est le système qui doit être changé ; en attendant, il convient de ne rien faire,
- *La poire* veut être gentille pour se faire bien voir et être aimée quitte à se faire exploiter,
- *La personne pessimiste* s’active beaucoup pour démontrer qu’il ne faut décidément rien faire ; cette forme peut se conjuguer avec celle de l’idéologue et de l’observateur,
- *La personne dépendante ou assistée*, elle attend tout des autres, des événements et du système,
- *La personne indifférente*, souvent habillée d’esprit de conciliation, elle n’exprime aucun choix et laisse décider les autres, mais en réalité, elle n’est pas aussi indifférente que ça,
- *La personne béni-oui-oui*, pas contrariante, toujours d’accord avec tout puisqu’elle ne supporte pas le conflit,
- *La personne qui se veut irresponsable* a toujours un argument, une loi, un texte ou un prétexte pour vous expliquer qu’elle regrette bien cela mais qu’elle n’y est pour rien,
- *La personne couarde*, qui panique facilement et cherche l’évitement ; sa devise : « courage, fuyons »,
- *La personne geignarde*, est celle qui se plaint constamment, qui est accablé et ses récriminations lui tiennent lieu d’actes,
- *La personne (ultra)conformiste*, se fait toute petite afin de se fondre dans le groupe par peur des autres. Elle peut même devenir servile.

Comment ces personnes se justifient-elles ? En invoquant des raisons qui ne sont que la rationalisation du refus de s’affirmer : « *je ne veux pas dramatiser* », « *il faut laisser les gens libres* », « *il faut savoir faire des concessions* », « *je n’ai pas envie de me faire mal voir* », « *je n’aime pas attaquer les moulins* », « *j’admets que les autres soient directs avec moi mais j’ai peur de les blesser* », « *je ne veux pas ralentir la discussion par des interventions non constructives* », etc. Cette attitude de fuite a bien entendu des conséquences

néfastes. Il y a d'abord ces gaspillages d'énergie⁵⁴ : les forces, l'intelligence et l'affectivité utilisées à se défendre et à fuir. De cette souffrance personnelle va naître le ressentiment et la rancœur. Se sentant de plus en plus flouée, les communications s'en retrouvent altérées. Les autres ne savent plus ce que vous aimez ou pas, ce que vous souhaitez et ce que vous rejetez. Ils devinent le ressentiment à leur égard et en souffrent. Enfin, par le renforcement, cette attitude conduit à une détérioration de l'image de soi par la perte du respect de soi-même.

De l'attitude au comportement voire au trait de personnalité, là est l'œuvre des cercles de renforcement. Ici, l'attitude de fuite amène la personne à se sentir frustrée par rapport à ses aspirations, de ne pas réaliser ce qu'elle veut et elle s'en veut à elle-même et aux autres, ce qui la frustre encore plus. Ces cercles de renforcement peuvent être considérés comme vicieux. Le « fuyard » ressent ce sentiment de défaite et d'impuissance qui vient, alors, renforcer sa passivité comme sa frustration et peut la rendre même agressive. La spirale est largement amorcée.



Qu'est-ce qui motive un individu à préférer la passivité, la soumission excessive aux autres, l'effacement et la crainte de l'engagement dans ses relations ? Une fausse représentation de la réalité de l'environnement, en particulier une mauvaise appréciation des rapports réels de pouvoir et d'influence, est souvent à l'origine de l'attitude de fuite. *On* fantasme sur le pouvoir de l'autre, *on* l'imagine beaucoup plus élevé et puissant qu'il n'est et, en particulier, en terme d'emprise. Cette perception faussée du degré d'hostilité de l'environnement falsifie notre marge d'autonomie, et donc notre capacité d'action.

Plus encore, leitmotiv de cette attitude, c'est le besoin d'être apprécié, entouré et même aimé qui amène ces attitudes de passivité. Une éducation et une discipline sévères, un environnement difficile et les aléas de la vie ont pu produire une frustration importante. Ce besoin provoque la tendance à éviter coûte que coûte le conflit, d'où démission, capitulation en présence de contradictions ou d'opposants.

⁵⁴ L'énergie disponible est toujours limitée.

L'ATTAQUE

L'attaque est une attitude d'agressivité devant les gens et les événements. Plutôt que de s'affirmer tranquillement mais fermement, « l'attaquant » préfère soumettre les autres et les faire plier, même à son détriment. L'agressif parle fort, interrompt, fait du bruit avec ses affaires pendant qu'un autre s'exprime. Il a du mal à maîtriser son temps de parole et arbore souvent un sourire ironique ou manifeste par des mimiques son mépris. Il aime recourir à des images choquantes ou brutales.

L'agressivité se présente de façon variée et prend des masques qui peuvent tromper l'interlocuteur ou nous tromper nous-mêmes⁵⁵. Passons en revue les facettes que peut prendre cette attitude :

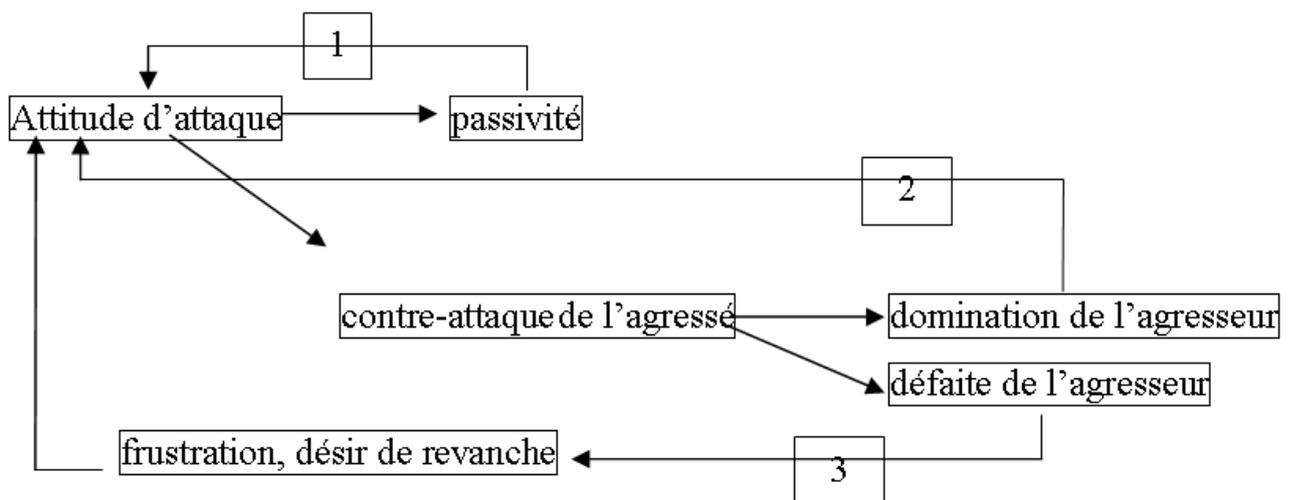
- *L'autocrate* : cette personne a besoin de « casser » les autres pour asseoir son pouvoir ; elle recourt à la terreur, aux « pièges » comme à la disgrâce,
- *L'insurgé* : il se sent investi d'une mission de dénonciation,
- *L'esprit de contradiction* : un échange est pour elle l'occasion de s'opposer, à défaut de pouvoir s'imposer. L'objet final de la discussion est secondaire, les démentis et objections affluent déjà en écoutant autrui,
- *La personne qui sabote...* « *Je vous l'avais dit* ». Prophétie funèbre, dont la réalisation est d'autant plus probable que notre personne a tout mis en œuvre – paroles, actions, omissions – pour que la catastrophe annoncée se produise effectivement,
- *Le redresseur de torts* : une cause à défendre, une victime et un bourreau à séparer,
- *La personne mielleuse* : trop polie pour être honnête,
- *La personne sourde aux opinions des autres* : bavarde, bruyante, « grande gueule »,
- *La personne revancharde* : toujours amère et qui tient des comptes,
- *La personne culottée* : que rien, ni personne n'intimide, sans gêne et abusive,
- *La sentinelle* : toujours prête au combat et donc sur ses gardes,
- *La personne risque-tout* : elle aime relever les défis dangereux et se mettre en première ligne quitte à se jeter dans la gueule du loup,
- *La personne susceptible*⁵⁶ : elle supporte mal la moindre contrariété et s'emballe tout de suite,
- *La personne solitaire* : qui se protège des autres en mettant une distance,
- *La personne ostentatoire* : qui écrase les autres de sa personne, elle a tellement peur de perdre sa place qu'elle aurait tendance à prendre celle des autres,
- *La personne prétentieuse* : se croit supérieure aux autres et les écrase de sa « science » ou de son expérience,
- *L'arriviste* : qui ne pense qu'à sa carrière et au détriment des autres,

⁵⁵ Combien de fois n'avons-nous pas été agressifs sans même nous en rendre compte ?

⁵⁶ Cet adjectif par son ambivalence me semble inadapté.

- *La personne dévalorisatrice* : c'est plus fort qu'elle, son regard perce rapidement le défaut chez l'autre, l'imperfection de la réalisation,
- *La personne intolérante* : grand inquisiteur, procureur sans faiblesse, elle juge, tranche et condamne bien souvent sans appel,
- *Le calamar* : qui envoie son encre pour se protéger des autres, la seule relation possible, c'est la défense et la meilleure défense, c'est l'attaque,
- *La personne persécutrice* : elle prend un malin plaisir à brimer les autres,
- *La personne méprisante* : par un air hautain, capable d'ironies cinglantes, elle met l'autre à terre et c'est la seule chose qui l'intéresse. Rapetisser les autres pour se grandir serait sa devise.

Quels sont les alibis fournis pour justifier ces attitudes ? « Dans ce monde, il faut savoir s'imposer », « je préfère être le loup plutôt que l'agneau », « les autres sont des salauds », « seuls les faibles et les hypersensibles peuvent se sentir agressés », etc. Comme précédemment, l'attitude s'entretient sous les phénomènes de renforcement. Si l'attaque est victorieuse, alors l'agressif augmente tout naturellement sa confiance en l'efficacité de sa méthode, sans se rendre compte des dégâts qu'il provoque. Il existe ici plusieurs boucles de renforcement, prenant également la forme du cercle vicieux.



Le « retour de flamme », c'est-à-dire la revanche est la première conséquence néfaste de cette attitude : l'attaqua appelle l'attaque. Dès que l'occasion se présentera, l'agressif trouvera une autre personne agressive devant lui. L'efficacité apparente de l'agressivité est toujours provisoire car l'agression suscite inmanquablement un désir de vengeance. Et cette contre-agressivité sortira dès que les rapports de force changeront et ils sont bien plus instables qu'autrefois.

Grande consommatrice d'énergie, cette attitude génère souvent un amenuisement des relations. On s'abstient de communiquer afin de ne pas contrarier. C'est la spirale de la désapprobation, puis du mépris : l'effet domino peut être dévastateur.

Les ressorts profonds de ce mode ont peu de chose à voir avec la situation dans laquelle il s'inscrit. Paradoxalement, il s'agit d'une peur latente, souvent de l'Autre qui réapparaît à la moindre

occasion, augmentant encore le sentiment d'agression provoqué par la situation. Aussi, les frustrations répétées mettent l'individu en position d'être frustrée facilement, à la moindre difficulté, exagérément grossie et vécue invariablement comme une attaque. Enfin, un désir de revanche, latent et peu conscient, suscite une attitude agressive. Pour (un) rien, la personne se met en position de rivalité, en continuant de régler le vieux contentieux par tiers interposés.

LA MANIPULATION

Le « manipulateur » se veut habile bien que sournois et fourbe. Il ne craint pas de tenir des discours différents selon les interlocuteurs. Il aime parler bas, par ellipse en se tenant en général en retrait quand il y a débat et son activité s'intensifie lors des interruptions de séance. Cette « personne » prend souvent des airs de personnage de théâtre ou de courtisan : elle joue son rôle. On ne sait jamais si elle dit vrai ou faux mais l'objectif est toujours le même. Faire baisser la garde et l'autre se livre. La manipulation use d'un luxe de détails et de formes variées ; des verbes conviennent mieux.

- *Flatter et séduire* : Le rapprochement avec les autres est tactique : il faut plaire et flatter, si l'on veut plaire et être flatté. Les efforts pour y parvenir peuvent être considérables ; alors que la relation n'est que peu stable.
- *Dévaloriser* : ou déstabiliser l'autre, surtout s'il manque un peu d'assurance ou s'il se trouve déjà en position de faiblesse. Un humour dévalorisateur, assorti de phrases assassines, est assez efficace en ce sens mais bien rarement sur le problème. Le dévalorisé, d'ailleurs, plein de rancœur, ne cherche que la revanche.
- *Exagérer et caricaturer* : La méthode est simple : partir de l'information émise par l'autre, n'en retenir qu'un seul aspect, l'exagérer et la caricaturer, en faisant croire que ce qu'il dit n'est que le reflet sincère de l'information émise par l'autre. Répéter cette information ainsi défigurée et la manipulation est réussie avec les conséquences désastreuses habituelles.
- *Simuler et fabuler* : la simulation est l'instrument classique de la manipulation, vieille réminiscence de notre enfance. C'est le moyen du faible pour écraser plus faible que lui ou pour se défendre de responsabilités trop lourdes en niant les faits ou en inventant des histoires pour arranger la réalité.
- *Conspirer* : elle est dans le secret des dieux, révélant à demi-mot des demi-vérités et en laissant sous-entendre bien davantage. Fabricante de bruits et de rumeurs en tous genres, elle entend actionner le levier des rancunes et des ambitions. Cette personne est plus habile à créer des conflits qu'à réduire les tensions existantes.
- *Combiner* : contourner les règles et profiter du système.
- *Mettre en scène* : elle élabore toujours une mise en scène, échafaude un scénario et distribue les rôles mais elle seule possède le script dans son intégralité.

- *Intercéder* : elle connaît « qui il faut, là où il faut » !
- *Culpabiliser* : son arme est la culpabilité dont elle joue avec une subtilité consommée, sachant l'art d'exploiter le fond de convictions, interdits et scrupules. Le chantage moral est utilisé pour réduire voire supprimer l'autre.
- *Enrober* : parfois de façon catastrophiste.
- *Jouer la franchise* : « *parlons franchement* » serait sa phrase fétiche ! Elle aime employer le « nous » et prendre des airs engageants afin de s'assurer la confiance de l'autre et son relâchement.
- *Manipuler inconsciemment* : la manipulation reste relativement efficace quand les différences de pouvoir et de capacité d'influence sont grandes. La stratégie de manipulation reste peu efficace à terme car elle va mettre le manipulateur en situation d'être mal apprécié, disqualifié moralement. La méfiance et la mise au ban sont souvent les conséquences de ce mode de communication.

Avant de souligner une distinction essentielle, particulièrement auprès des cadres, ajoutons encore que la manipulation reste l'arme efficace du sous-pouvoir, du mépris ou des moments où une personne se trouve sans pouvoir. Cette attitude, souvent démultipliée apporte son lot de conséquences néfastes. Elle entraîne tantôt la passivité : se sentant plus ou moins consciemment enfermée par la manipulation de l'autre, la personne devient soumise et passive. Le « supérieur » se sent habile psychologue mais s'étonne alors, naïvement, du peu d'initiative et du faible sens des responsabilités de ses collaborateurs. La manipulation déclenche d'autres fois la rébellion et la revanche : après s'être fait « avoir », la personne développe du ressentiment et dès que les rapports de pouvoir le permettent, elle devient agressive, au plus grand étonnement du manipulateur. Néanmoins, la méfiance est la rétribution la plus courante, rendant tout comportement suspect de manipulation. Les effets de ces pratiques sont donc exponentiels puisque chacun se consacre à manipuler ou à déjouer ces manipulations. Le problème reste au même point : non résolu et même parfois compliqué. Pourtant, malgré ce constat, la manipulation, la dissimulation, l'insinuation, le brouillage de cartes et la culpabilisation continuent d'être employés ... Pourquoi ?

En agissant de la sorte, nous reprenons à notre compte les vieilles méfiances et le mépris de l'éducation traditionnelle : « *elle ne peut pas comprendre* » assorti d'un « *tu me fais de la peine* ». Cette forme d'éducation s'est élevée au rang de système moral. Le paternalisme⁵⁷, toujours présent dans nos institutions, est une forme de manipulation, de mensonge agréé. Elle se voit aussi renforcée par d'autres croyances ainsi exprimées : « *on peut faire confiance qu'aux saints* », « *être franc et direct c'est une idée de boy-scout* », « *il est plus facile d'agir par personne interposée* », « *les autres sont mus par des*

⁵⁷ On retrouve l'A.T. avec la notion de « parent ».

mécanismes simples dont il est facile de tirer parti pour arriver à ses fins », « il est possible de prendre autrui au piège sans qu'il s'en aperçoive », etc.

Avant de tourner la page, et à titre de transition, notons toutefois que manipuler est ici utilisé dans un sens bien particulier, négatif ou au moins contre-productif. Etymologiquement, il s'agit de « *conduire par la main* », y réside donc la notion d'accompagnement. En sciences, et il en sera de même en méthodologies de recherche, manipuler signifie « *manier avec soin afin d'expérimenter* ». Ces sens ne sont guère éloignés du signifié de *management*. Il devient donc essentiel de distinguer nettement la manipulation de l'influence. Le second terme aura désormais une connotation plus adaptée, plus assertive. Le tableau ci-dessous l'indique.

| | Manipulation | Influence |
|------------------------|------------------------------|---------------------|
| Objectifs | Obscurs | Clairs |
| Moyens | Clairs | Obscurs |
| Relations | Dépendance/contre-dépendance | Négociation |
| Pouvoir | Différent | Flottant |
| Population peu évoluée | Efficacité possible | Efficacité possible |
| Population évoluée | Efficacité très faible | Efficacité forte |
| Valeur morale reconnue | Faible | Forte |

Une manipulation assertive dans sa forme mais dont les objectifs sont clairs, connus et légitimes est, en réalité, de l'influence. Cette dernière n'est rien d'autre que du pouvoir. La transition entre l'assertivité et le leadership se fera d'ailleurs sur la notion de négociation. Attardons-nous maintenant à décrire les caractéristiques d'une communication assertive.

ETRE ASSERTIF

S'il est vrai que ces comportements de passivité, d'agressivité ou de manipulation peuvent avoir leur utilité ou n'être que les seuls à notre disposition pour répondre à une situation particulière, ils se révèlent bien souvent peu ou pas efficaces sur cette situation et la problématique qu'elle pose. De plus, ce genre d'attitude de la part d'un cadre, d'un animateur d'équipe apparaîtra, plus ou moins rapidement, préjudiciable à la marche efficace de l'équipe et de la structure qu'elle fait vivre. Ces notions prendront leur importance, lorsque nous abordons les styles de management.

Etre assertif, c'est tout mettre en œuvre afin de permettre, de préserver et de développer des communications honnêtes et ouvertes, un climat d'innovation et de créativité, de tolérance saine face aux désaccords normaux que suscite la vie en société et la vie professionnelle. « *Ni hérisson, ni carpe* », la personne assertive privilégie la responsabilité individuelle et donc l'autonomie.

L'assertivité se propose de mettre l'individu en mesure d'exprimer sa personnalité, tout en continuant d'être accepté socialement. De l'anglais, *to assert* veut dire affirmer, prétendre. Il est devenu par extension : prétendre à :

- s'affirmer de façon sereine et constructive,
- défendre ses droits, faire admettre leur légitimité sans chercher à empiéter sur ceux des autres,
- sa propre vérité personnelle⁵⁸, à ses propres idées, à ses propres goûts.

L'assertivité vise donc à être à l'aise dans le face à face, entretenir avec les autres des rapports fondés sur la confiance plutôt que sur la domination et le calcul. Elle permet de rechercher les compromis réalistes en cas de désaccord car négociés sur la base de l'intérêt mutuel plutôt que sous la menace. Il s'agit de *jouer cartes sur table* ; les objectifs sont clairement affichés.

L'assertivité part donc du postulat tonique⁵⁹ de la capacité de l'individu à maîtriser son rapport au monde, en lui donnant le moyen de moduler son comportement en fonction des situations. Avant de décrire les étapes pour y parvenir, passons donc en revue les cas où cette forme de communication offre, ou non, une évidente plus-value.

Les situations professionnelles où l'assertivité semble utile sont nombreuses. Le développement de la qualité de service, réelle gageure de la concurrence croissante, réclame l'écoute des critiques et des besoins. Il en est de même pour y répondre. Dans ce registre, les droits du consommateur et son postulat, « Le client est roi », ne peuvent être négligés. Le patient-client-roi le sait et se positionne comme tel. Toutes les relations qui composent le réseau du cadre sont propices. L'exemple est celui des relations sociales⁶⁰ (*sic*) ; elles sont souvent l'occasion de confrontation rude et agressive. N'omettons pas l'entretien d'évaluation, ce face-à-face ne peut, sous peine de contre productivité, tourner au duel. Il nécessite donc la capacité à exprimer et recevoir critiques ou reproches puis à négocier des objectifs de progrès. De façon collective, susciter la participation, apporter des solutions partagées, c'est élaborer des compromis et l'assertivité y a toute sa nécessité.

L'encadrement a aussi comme mission de traiter griefs et autres plaintes. En pensant la relation comme assertive, la gestion des problèmes quotidiens permet d'éviter leur dégénérescence en conflits plus graves et coûteux. Le contrôle de gestion, cette autre forme d'évaluation, peut procurer nombre de réactions allant compliquer et la relation et l'outil. Deux mots sont ici clés : management et négociation et l'assertivité peut devenir un moyen efficace pour faciliter le premier par le second. En effet, l'un comme l'autre sont avant tout chose un mode de communication.

⁵⁸ Ceci est une emphase !

⁵⁹ Si nécessaire, vous pouvez lire actionnaliste ou interactionniste.

⁶⁰ Au sein d'une entreprise, les relations sociales sont celles qui lient l'entreprise et les syndicats. Différents organes sont prévus par le législateur, et sont bien souvent paritaires comme le conseil d'entreprise.

La lucidité est aussi une compétence et il y a des situations où le comportement assertif est peu opérationnel voire inutile. Si le rapport de force est très défavorable ou lorsqu'on se trouve devant un ou des agresseurs gravement menaçants, il y a des attitudes plus primitives qui seront plus propices. Il en est de même devant des manifestations qui semblent relever de problèmes psychologiques graves et profonds.

L'assertivité et la négociation ne doivent pas être impérativement utilisées si le risque de briser l'équilibre d'une situation dans laquelle les avantages sont largement supérieurs aux inconvénients. Enfin, et c'est une limite qui peut susciter d'autres interventions, l'assertivité n'aura qu'une action très limitée voire inverse si les partenaires sont privés de choix personnels.

Pourquoi ne sommes-nous pas plus enclins à emprunter cette attitude assertive ? Les périodes de crise, individuelle et/ou collective, les contraintes psychosociologiques qu'elles génèrent, viennent contrarier le développement de l'assertivité comme mode de communication. « *Les temps sont durs* » et les individus sont enclins à utiliser des modes plus traditionnels de réaction aux situations.

Le temps est à l'incertitude, l'insécurité et au scepticisme où il n'est guère aisé de s'affirmer tranquillement. Le temps est aux exigences accrues, et pas uniquement dans la sphère professionnelle, réclamant continuelle adaptation. Enfin, le temps est celui de l'individualisme exacerbé, où l'expression peut être détournée amenant un surcroît d'agressivité. Toutefois, un obstacle peut être considéré comme un incitant au changement. Mais comment ?

L'assertivité propose une méthode pragmatique qui tient en quatre lettres. « DESC » est une technique de mise en œuvre de cette approche, s'apparentant à une résolution de problème.

| | | |
|----------|-------|------------------------------------|
| D | comme | <i>décrire,</i> |
| E | comme | <i>exprimer,</i> |
| S | comme | <i>spécifier des propositions,</i> |
| C | comme | <i>conséquence.</i> |

Prenons un exercice pour en faire un exemple. Dans le cadre de notre vie professionnelle, nous envisageons les rapports avec notre supérieur, essentiellement basés sur l'humiliation. La formulation générique du problème (relationnel) est : « il me charge de besognes humiliantes qui ne relèvent aucunement de mes fonctions... ». Posons une scène fondamentale pour y inscrire notre exercice de DESC : « il me demande de lui apporter chaque matin sa tasse de café. Je n'ose pas lui refuser de peur de l'indisposer à mon égard »...

Test n° 3

LES COMPORTEMENTS DE L'ASSERTIF

Ni agressif, ni passif, ni manipulateur, l'assertif ne se tient ni trop près, ni trop loin et toujours face à son interlocuteur ; il le regarde. Il a une économie de geste : ni immobilité, ni gesticulation et une économie de parole. Il utilise le « je » plutôt que le « nous » ou l'impersonnel « on ». L'apprentissage de cette forme de communication assertive permet, en outre, de rompre le cercle des renforcements. Afin de décrire cette manière d'être en communication, nous partirons de la sphère individuelle ou plutôt interpersonnelle afin de préciser le caractère légitime et sociable à être soi-même. Ensuite, nous entrerons dans la sphère professionnelle et par le cheminement, nous serons amenés à décrire certaines situations qui la caractérisent à savoir la critique, l'agressivité et la gestion des conflits.

Etre soi-même : une action légitime et socialement acceptable

Etre assertif n'est pas le « réflexe » habituel pour deux raisons : se sentir coupable et la peur d'être mal reçu par les autres en exprimant ses sentiments⁶¹. Ces deux raisons sont évidemment en lien avec les obstacles exposés plus haut. Ainsi, l'assertivité va se positionner sur ces deux axes en les reformulant : les droits de chacun et l'expression des sentiments.

Les droits de chacun

A l'origine d'un certain nombre de nos attitudes, généralement passives, existe le sentiment de culpabilité : « j'ai peut-être tort », « ne suis-je pas trop égoïste ? », « c'est moi qui suis mal organisé », ... Il s'agit dès lors de retrouver cette légitimité qu'offre les droits des uns et des autres. Elle est le préalable à l'attitude assertive. Clarifier ses droits⁶², c'est augmenter ses chances d'être assertif. Pour ne pas se laisser écraser par les autres, pour éviter de les agresser, il convient également de comprendre les droits des autres et les frontières délicates entre nos droits et ceux des autres. Il est alors possible de prévoir les lieux de conflits possibles, les abus probables, et de s'y préparer pour agir en toute légitimité, et par-là avec assertivité.

Il y a le droit d'avoir et d'exprimer ses propres goûts, sentiments, opinions et réactions. Cela suppose, en contrepartie, de reconnaître ce même droit aux autres. En outre, cela suppose de ne pas accepter de se laisser intimider par des conventions ou des modes, autrement dit d'alléger le poids du conformisme. Réciproquement, ne pas chercher à intimider autrui ou à lui dicter un comportement conforme à des valeurs qui ne sont pas les siennes.

Nous avons le droit d'être responsable de notre propre comportement. L'assertivité nous invite à prendre conscience de cette latitude de décision et à l'exploiter en surmontant nos inhibitions. Nous

⁶¹ Si nécessaire, il faudra distinguer émotions de sentiments.

⁶² Et par défaut (!), ses devoirs : là est le sens des responsabilités.

sommes les seuls juges en dernier ressort des conséquences de nos actes. Nous n'avons ni à laisser assumer nos problèmes par d'autres, ni à assumer les leurs.

Il y a le droit d'exprimer ses faiblesses et ses limites. Taire nos imperfections est une habitude acquise, ce comportement les transporte, en les amplifiant. Ainsi, la revendication du droit à l'erreur est une composante de l'état d'esprit assertif. Comme les autres, ce droit est réciproque.

Nous avons le droit d'exprimer nos préférences au sein d'un groupe, que celui-ci soit composé d'égaux ou de personnes détenant une quantité inégale de pouvoir. Cette franchise est la condition *sine qua non* d'une communication propice à la négociation.

Il s'agit de réfléchir à la liste des droits de chacun voire ceux que nous voulons spécialement promouvoir, ceux que souhaitent développer les autres, les points d'entente et ceux de friction. Cette remarque nous amène au second axe de l'assertivité, l'expression des sentiments.

L'expression des sentiments

La peur d'être rejeté par les autres⁶³ est à l'origine de nombreux comportements de passivité, « je préfère être aimé que respecté » ; d'agressivité, « j'ai peur, je me mets en colère » ; ou de manipulation, « j'ai peur, donc je ruse ». De surcroît, la tradition est d'apprendre aux enfants à se méfier de leurs sentiments et à ne pas les exprimer, car c'est dangereux pour soi et pour les autres. Le cercle de renforcement est évident par l'emprise du refoulement et les conséquences sur les comportements sont considérables⁶⁴. Pourtant, les sentiments ainsi travestis ne permettent plus de percevoir correctement la situation et les autres ; le « radar » détecte de manière erronée nous conduisant alors à ne plus être authentique⁶⁵.

En prévision du point suivant, il est utile de revenir sur cette distinction entre sphère professionnelle et sphère privée. Les premiers milieux de vie sont marqués par le « principe de réalité » : école, armée, entreprise, ... L'individu y est engagé dans un but bien précis et sa personnalité mise entre parenthèses. Toute interférence entre le subjectif et l'opérationnel est suspecte, fâcheuse et même interdite. D'autre part, les seconds relèvent de la vie privée de l'individu : foyer, famille, clubs, cercle d'amis, ... où la personnalité peut s'épanouir et la recherche du plaisir redevient possible.

Cette manière de les décrire dévoile leur forte opposition dans notre modèle culturel. D'un côté, la froideur des mécanismes socio-économiques dans lesquels nous sommes obligés de nous insérer en acceptant de subordonner nos sentiments et nos désirs aux finalités du corps social. De l'autre, des espaces chaleureux et calfeutrés, des lieux de tolérance où ces sentiments peuvent s'exprimer sans crainte de la répression.

⁶³ Elle est le pendant de la culpabilité évoquée dans le point précédent.

⁶⁴ La dissimulation en est un « bel » exemple.

⁶⁵ Au moins ou y compris avec soi-même...

Dès lors, l'assertivité s'oppose à cette vision « schizophrénique », dissociative de l'existence. Ainsi, nous nous intéresserons à l'influence que peut avoir l'assertivité sur le premier type de milieu. Peut-être aurions-nous moins besoin de ces compensations, de ces réparations et assumerons-nous mieux nos responsabilités dans toutes ses sphères indissociables de notre développement. Terminons ce sujet en ajoutant une nuance, de taille : s'affirmer ou être assertif ne signifie nullement « *vider son sac* » ou « *dire tout ce que l'on a sur la patate* » en provoquant l'inévitable esclandre. Il s'agit de s'exprimer de façon efficace, c'est-à-dire en ayant comme objectif l'évolution satisfaisante et réaliste de la situation. Cela n'est possible qu'en préservant la communication, réciproquement !

Gérer sa vie professionnelle

L'attitude assertive suppose que l'individu se sent des droits légitimes à s'affirmer et se sent la capacité de le faire tout en continuant d'être accepté socialement parce qu'il sait développer une certaine habileté, même en milieu critique ou agressif. Être assertif, c'est aussi gérer sa vie professionnelle en se dotant de buts assertifs.

Réfléchir aux buts que l'on poursuit, consciemment ou inconsciemment, est un puissant moyen de développer une attitude assertive. Débutons par souligner des buts non assertifs car conditionnant l'individu à de la passivité, de l'agressivité ou de la manipulation : être aimé plutôt que respecté, faire en sorte qu'autrui ait besoin de moi, vouloir maîtriser, malgré tout, les situations inextricables, gagner l'approbation permanente de son entourage, être plaint parce que surmené... A l'opposé, les buts assertifs sont :

- savoir situer son travail dans l'ensemble de son existence, parmi les autres buts ;
- obtenir un travail adapté à ses goûts ;
- élaborer des relations professionnelles ;
- négocier avec le système pour optimiser buts personnels et autres buts.

De nombreuses frustrations résultent d'une absence de hiérarchisation claire entre les divers objectifs possibles. De plus, il n'est guère possible de faire coïncider son échelle de valeurs personnelles et l'échelle des valeurs officielles. Être assertif, c'est aussi être apte à revoir nos objectifs à la baisse afin de ne pas se condamner à l'insatisfaction.

Des buts assertifs sont dès lors des buts estimés légitimes pour nous et compatibles avec l'environnement. Ils seront réalistes, c'est-à-dire réalisables suivant une certaine priorité. La priorité peut être donnée par les quatre catégories de buts énoncés ci-dessus.

1°- Situer son travail dans l'ensemble de son existence

Qu'attendons-nous de notre travail ? Un revenu, des satisfactions, un apprentissage intellectuel ... et la liste peut être allongée à souhait. Que nous coûte-t-il ? Du temps, des soucis, des frustrations, etc. Être assertif revient alors à pondérer ces divers critères en fonction de nos

intérêts, goûts et buts. Il convient d'éviter la voie tracée par d'autres ; c'est savoir ce que l'on cherche et ne pas tout demander à la vie professionnelle.

2°- Obtenir un travail adapté à ses goûts

Là coexistent deux grandes alternatives : changer de travail ou gérer sa position. Le questionnement est identique et l'objectif est d'être le sujet plutôt que l'objet de ces situations. Changer de travail réclame une phase de recherche, de sélection, des entretiens et l'acquisition de nouvelles aptitudes. La question coûts-bénéfices est à nouveau de circonstance. Toutefois, il existe des solutions intermédiaires qui peuvent, bien conduites, procurer autant, voire plus, de satisfaction. Avoir prise sur sa vie au travail, c'est, avant tout, aiguïser sa perception et sa compréhension de cette sphère en déchiffrant la structure formelle et surtout informelle de l'entreprise. L'objectif est de concilier⁶⁶ le travail, par ses prérogatives et contraintes, et nos aspirations, par nos aptitudes et nos goûts.

3°- Etre réaliste face aux difficultés professionnelles

Le stress et son apparent contraire, le bien-être, sont devenus des objets d'attention et d'attentes. Cette partie va prendre la forme d'un inventaire même si les éléments sont intriqués.

- Acquérir une maîtrise émotionnelle de son stress : C'est également une question de perception et d'acceptation ; reconnaître ses « anxiétés » pour tenter de les réduire, ou de réduire leurs effets, en commençant par les plus légères. Ne nous adjugeons pas d'épreuve unique ; nous avons droit à l'erreur comme à « cent fois sur le métier... ». Les méthodes de relaxation peuvent être d'un certain secours mais seules la connaissance et la reconnaissance de nos peurs sont les moyens pour les surmonter.
- Cerner les difficultés avec réalisme, objectivité et lucidité : Suite logique du précédent : il s'agit de mettre en évidence la difficulté réelle à surmonter. Se tromper de cible, voire d'ennemi, attribuer aux autres les problèmes reste le piège principal. Minimiser, dévaloriser la difficulté ou soi-même, ou au contraire, exagérer, survaloriser la difficulté ou soi-même représente le deuxième piège.
- Savoir se défendre et exprimer son désaccord : Il reste que la passivité est toujours une mauvaise tactique. Ainsi, et par exemple, la frustration de se faire voler une idée conduit à renforcer les comportements traditionnels peu propices au développement de l'être. La sincérité est toujours payante : ou vous obtenez gain de cause et le jeu en valait la chandelle ; ou vous devez vous exécuter mais votre interlocuteur a souscrit une dette morale à votre égard. Il peut même avoir conçu de l'estime pour votre franchise.

⁶⁶ Verbe proche de négocier.

- Repérer les situations qui vous font problèmes et chercher comment les débloquent : Ici, le partage d'expériences peut être fort utile. Nous sommes rarement, surtout dans le cadre professionnel, à être ou avoir été seul exposé à tel type de problème.
- Contrôler l'image que vous produisez : Par corrections successives, il s'agit d'affiner l'image c'est-à-dire la perception que les autres ont de vous. Il est toutefois prudent de choisir ses miroirs, le partage, cité au point précédent, offre souvent une réponse.
- Reconnaître que les autres ont des idées, des talents, des sentiments différents des nôtres : à l'opposé de l'assertivité partagée, la méconnaissance ou la sous-estimation de ces différences entraîne l'appauvrissement et la démobilité.

A ce stade, l'assertivité peut être résumée : se donner des buts réalistes et oser être un stratège honnête. Cette phase d'élucidation va permettre de faire face aux impondérables de la vie en société, en particulier, dans la sphère professionnelle : la critique⁶⁷.

Vivre en situation agressive, manipulatrice : critiquer et être critiqué

C'est dans les situations agressives que les risques de passivité, d'agressivité et de manipulation sont les plus grands. C'est dans ces moments-là qu'il apparaît encore plus nécessaire de développer une attitude assertive. Quels sont les comportements à privilégier ?

L'art de protester

Ne jamais se plaindre et avoir toujours le sourire : telle était la devise de nos jeunes années⁶⁸. Le contexte actuel est teinté de récriminations perpétuelles. C'est presque une mode ! L'un comme l'autre ne peuvent être considérés comme une façon efficace de vivre en société. Ce choc de vision se ressent tout particulièrement dans la situation de cadres intermédiaires⁶⁹. Leurs responsabilités, trop souvent court-circuitées ou marginalisées, ne peuvent satisfaire la fonction qu'il occupe c'est-à-dire avocat de la Direction auprès des collaborateurs et avocat de ces derniers auprès de la Direction. Cadre intermédiaire, charnière veut dire cadre qui sait ne pas être d'accord quand il faut. Ni béni-oui-oui de sa Direction, ni mauvais imitateur de son délégué du personnel, le cadre assertif sait protester. D'une manière générale, tout membre du personnel, pour se placer en tant qu'acteur au sein du système, est invité à la concertation et à la participation. Pour une part, cela veut dire donner un avis différent et savoir réclamer au « bon » moment.

⁶⁷ Le terme est ici utilisé dans sa connotation commune, donc négative. Nous découvrirons l'autre versant de ce mot dans nos cours de Méthodologies de recherche.

⁶⁸ Je pense souvent aux trois singes posés sur le bureau de ma « première » ICU !

⁶⁹ Tout cadre est intermédiaire, nous le savons.

L'art de la protestation, trop souvent relégué au rang du mauvais esprit, peut être au contraire une attitude utile, positive et indispensable à la marche efficiente de l'entreprise et de toute organisation quelque peu complexe. D'un point de vue assertif, les critiques, considérées comme protestations, que nous adressons doivent tendre à faire baisser une tension c'est-à-dire faire évoluer la situation de façon réaliste et satisfaisante pour les deux parties. Elles deviennent des récriminations lorsque ces « critères » ne sont pas présents : prendre une revanche, humilier, exprimer une aversion.

Voici quelques conseils. Il s'agit d'abord de trouver la « bonne » porte parce qu'il est préférable de s'adresser à l'intéressé plutôt qu'à quelqu'un d'autre. La mise en cause publique, avec la théâtralité qu'elle suppose, est souvent l'équivalent d'une mise en accusation. Pour négocier, préférons traiter d'abord en privé avant, éventuellement, de le faire en public. Prenons garde au poids et à la puissance du non-verbal. Les comparaisons sont également toxiques car elles placent l'autre en état d'infériorité, donc de passivité ou d'agressivité.

Dans la protestation, ne vous excusez pas. Vous n'êtes pas coupables d'avoir une plainte à formuler et cet excès de docilité peut, de surcroît, être mal perçu. Pour limiter les débordements émotionnels, il est préférable de ne jamais laisser s'accumuler un contentieux. Dans le prolongement, mieux vaut déposer une plainte à la fois. Le cahier de doléances rend la communication stérile tout comme la répétition agace.

Nous venons de le considérer ; la modération des critiques réside dans leur formulation. Le contenu de la protestation a bien entendu son effet. Une description concrète des faits, sans interprétation ou recherche des intentions cachées, évitera que l'interlocuteur se sente agressé. Ne pas utiliser des locutions comme « toujours » et « jamais » : cela contredit le sens de votre démarche : vous avez bon espoir de débloquer les choses... Etre concret, y compris en utilisant le « je » mais aussi dans la capacité de limiter les critiques à ce qui peut être changé.

D'une grande puissance assertive, il convient autant que possible de se référer au système de valeurs de son interlocuteur ; c'est la meilleure manière d'être entendu⁷⁰. Cette remarque vaut en particulier dans les solutions proposées qui apparaîtront alors comme positives ou au moins envisageables⁷¹ par votre interlocuteur. En effet, présenter l'aspect positif de la situation va rendre le contenu de la critique plus objectif, évitant la réaction défensive de l'interlocuteur. Une protestation « garnie » de suggestions pratiques permet de réduire cette gêne qu'elle procure. Enfin, il n'est pas non plus inutile de remercier la personne, ou le groupe, de toute l'attention qu'elle a eu l'amabilité de prêter à vos remarques. Passons de l'autre côté du miroir !

⁷⁰ Il n'y a pas de pire sourd que ...

⁷¹ Ne pas exiger l'impossible et suggérer une solution réaliste et acceptable par toutes les parties intéressées.

Répondre aux griefs et savoir utiliser les critiques justifiées

Si tout le monde peut protester et récriminer ; en contrepartie, chacun peut se trouver en situation d'être remis en cause et critiqué. Une société de communication est une société conflictuelle. Ces conflits, re-ambivalence, peuvent être tantôt des échanges utiles et constructifs, tantôt des échanges destructifs. D'autre part, l'inaptitude à recevoir des critiques est un point faible mettant l'individu en position d'enfant. La politique de l'autruche prohibe que les critiques soient perçues comme des signaux, des indications utiles nous permettant de corriger le tir. L'assertivité confirme ce rôle correctif des critiques, encourage même leur expression en invitant⁷² les autres à la franchise.

Comment permettre que la critique soit échange utile ? Première recommandation dans ce contexte, connaître nos incorrigibles défauts puisqu'ils nous seront fréquemment rappelés. Proprement assertif est d'accueillir les critiques, d'être à l'écoute⁷³. L'interlocuteur a le droit de nous critiquer et il ne convient pas de lui enlever ce droit. Accueillir la critique justifiée sans se « raidir », c'est ne pas chercher à se défendre, à se justifier ou à contre-attaquer⁷⁴.

Ne prenons pas la critique comme un verdict ! Les critiques ont toujours un potentiel positif. Pour le percevoir, demandons des explications en refusant les généralités. En effet, certaines critiques, même fondées, sont enrobées d'un bruit non assertif. Il est prudent d'inviter l'interlocuteur à préciser ses critiques. Afin que cette demande de précision demeure elle-même assertive, dites simplement qu'il y a quelque chose que vous ne comprenez pas⁷⁵.

Il convient ensuite, et ensemble, de distinguer l'important de l'accessoire et plus encore, les points d'accord et de désaccord. Le constat de divergence de vues sera d'autant mieux accepté qu'il a été précédé d'une acceptation de certains reproches. Le minimum est de faire savoir que la critique a été bien comprise et acceptée. L'ultime est alors de dépasser le reproche en élaborant avec l'autre un compromis. Ce ne sera pas toujours possible !

Faire face aux critiques injustifiées, aux manipulations et à la violence :

La question est tout autre puisque la critique n'enclenche pas le processus d'échange décrit plus haut : trop catégorisante, sans fond précis ou saturée d'agressivité... Le mieux est d'opposer au

⁷² L'assertivité est à cette perception des choses ce que le judo est à la boxe.

⁷³ *L'écoute active* : pour arriver à résoudre un conflit, il faut pouvoir comprendre le point de vue de l'autre. L'écoute active, couplée avec l'expression des sentiments, fournit un instrument pour comprendre le fond d'un conflit. En se mettant « dans la peau » de l'autre, en privilégiant « l'affect » (les sentiments) par rapport au « concept » (les idées), invitent l'autre à s'exprimer et témoigne d'un désir sincère de compréhension. Le principe de reformulation témoigne de cette empathie (C. Rogers) qui sera suivi d'effets. Si vous avez mal deviné, la personne vous corrigera vite. L'exercice consiste à présumer de ce qu'il peut ressentir, puis lui soumettre par une phrase de relance.

⁷⁴ Exemple : vous avez oublié d'éteindre la lumière après être sorti le dernier. Le lendemain, le patron vous en fait la remarque. Réponse assertive : « c'est vrai, j'ai oublié » ou réponse non assertive : « avec le travail que vous m'avez donné... »

⁷⁵ La re-formulation interrogative.

jugement de valeur « sauvage » dont nous sommes l'objet, une manifestation d'autonomie, c'est-à-dire de « marquer le coup » sans contre-attaquer agressivement. L'interlocuteur, étonné que sa critique n'ait pas fait mouche, renouvellera peut-être, peut-être pas l'attaque. Il est important que le message soit affectivement connoté d'assurance.

Des méthodes rapidement suggérées peuvent aider à acquérir le calme nécessaire : l'édredon, le disque rayé et le sphinx. Particulièrement efficace face à des critiques mal intentionnées et non argumentées, la technique de l'édredon consiste à répondre : « *c'est vrai* » lorsqu'il s'agit d'un fait indiscutable et « *c'est possible* » lorsqu'est émise une simple opinion. Lorsque la pression se fait plus brutale, le disque rayé est à conseiller et consiste à répéter sa première réponse. Il s'agit de ne pas répondre aux arguments par des arguments, ne pas contre-attaquer. Le plus souvent, les critiques de mauvaise foi ont souvent pour but de nous pousser à faire quelque chose que nous ne ferions pas spontanément. Elles visent à nous mettre en difficulté. Enfin, le sphinx consiste à joindre le geste à la parole ; un ton de voix très calme, un sourire, une position décontractée... L'effet de ces méthodes n'est pas nécessairement garanti.

Il nous faudra donc parfois répondre aux menaces. Fondées ou non, certaines diatribes peuvent avoir des conséquences pour nous. Si l'auteur de la critique feint d'ignorer ces conséquences, il nous est possible de les lui rappeler : « *ce reproche peut vous sembler secondaire mais il m'affecte beaucoup parce que...* ». Si l'intention n'était pas décidément agressive, l'interlocuteur ne manquera pas de ramener son propos à de plus justes proportions.

Manifester son autonomie, c'est indiquer ce qui est important pour soi. Souvent, l'attaquant ne comprend pas cette importance et l'ignore. Il peut changer d'attitude si une explication est donnée. Manifester son autonomie, c'est aussi annoncer les conséquences pour l'attaquant. Si l'attaque est particulièrement brutale, il est utile d'analyser les conséquences de ces critiques pour l'attaquant. La situation peut toujours s'inverser. Enfin, certaines critiques visiblement mal intentionnées exigent une réplique ; il s'agit donc de neutraliser l'assaillant. C'est opportun si vous êtes mis en cause en présence de tiers et que le silence laisserait s'installer le doute. La réponse relève de la légitime défense. Pour y parvenir en tentant de rester le plus assertif possible, quelques conseils sont maintenant suggérer. Ne répondez pas immédiatement, prenez le temps de penser votre réplique. Mettez ce temps à profit pour essayer d'atteindre la faiblesse qui se révèle à travers l'agressivité⁷⁶. Le renversement des idées reçues, éventuellement teinté d'humour, offre une palette de répliques pouvant obliger le détracteur à s'expliquer, à justifier son échelle de valeurs. Toutefois, il faudra

⁷⁶ Souvenez-vous que les gens jugent surtout, chez les autres, leurs propres défauts !

aussi pouvoir prendre le risque de faire du mal, d'être violent⁷⁷ même si l'objet n'est pas d'attaquer ; l'intention est éducative.

Etre assertif pour ...

Nous aurons l'occasion d'y revenir mais c'est au moment des conflits que l'attitude assertive est utile, non seulement pour faire face, mais surtout pour aboutir à des compromis réalistes par la « gestion » de conflits que je préfère rebaptiser négociation. Nous le savons mais le répétons : le compromis est le résultat, la réponse à un processus de négociation.

Le conflit naît dans la rencontre de deux désirs ou objectifs légitimes mais contradictoires. La négociation démarre de ce constat et vise à trouver une réponse, le compromis réaliste. Le compromis réaliste n'est pas une solution idéale où serait obtenue une totale identité d'intérêt entre les deux parties. Il n'est pas pour autant un accord « du bout des lèvres », consistant, par exemple, en un ensemble de procédures sur l'interprétation desquelles chacun émet d'avance des réserves.

Les trois caractéristiques d'un compromis efficace sont de :

- prévoir de façon précise les conséquences positives et négatives pour chaque partie,
- s'assurer que les actions prévues sont psychosociologiquement⁷⁸ viables,
- susciter un engagement à long terme des deux parties.

Processus, démarche ou méthode vont si bien ensemble que nous tentons une approche en étapes.

Phase 1 : répertorier les deux désirs légitimes

Ce travail d'élucidation des goûts et intérêts de chaque partie suppose une communication suffisamment assertive afin d'obtenir la formulation des objectifs réciproques. L'assertivité estime que chacun reste propriétaire de ses goûts et objectifs.

Phase 2 : les réponses créatives possibles

C'est la recherche en commun de pistes. La technique du brainstorming⁷⁹ peut être utile, même à deux : en partant de l'énoncé le plus « cru » des difficultés ou contradictions qui vous opposent. La recherche des dimensions indépendantes est aussi envisageable dans un cadre plus technique ou pratique. Le principe de l'étape est transformer les oppositions en différences, moins incompatibles.

Phase 3 : sélection des réponses

Quelle que soit la méthode choisie afin de générer des réponses, il faudra bien en sélectionner une. Cette meilleure ou moins mauvaise solution peut aussi être ou naître de la combinaison de plusieurs réponses.

⁷⁷ Toute la nuance s'installe entre violence et agressivité.

⁷⁸ Nous pourrions dire *culturellement* !

⁷⁹ Nous détaillerons ultérieurement quelques outils techniques d'animation.

Phase 4 : tester les droits de chacun

La réponse retenue devra être examinée avec soin dans toutes ses conséquences. Cette phase est cruciale pour la viabilité de l'accord, il faut que chacun perçoive et accepte par avance les implications du choix. Si tel n'est pas le cas, il convient de revoir ce choix, quitte à en changer ou à l'adapter.

Phase 5 : la mise au point pour une longue durée

L'accord obtenu, il reste à obtenir le compromis sur le fonctionnement concret qui peut comporter : la mise en place de garanties, les sanctions en cas d'inobservance, la mesure des résultats, la possibilité d'avenants, la périodicité pour faire le point, etc. Il s'agit de définir au mieux les clauses du « contrat⁸⁰ de partenariat ».

Parfois, les conflits interindividuels ne réclament pas toutes ces étapes et donc cette mise en oeuvre.

Une formule de négociation abrégée est celle adaptée des quatre étapes du DESC :

- décrire le comportement de l'autre,
- exprimer vos réactions,
- préciser le changement de comportement que vous demandez à l'autre,
- annoncer les conséquences positives⁸¹ de ce changement pour tous les deux.

Les deux premières étapes permettent l'expression des sentiments pour, à la troisième, formuler une demande limitée, précise, réaliste et honorable pour chacun. Il est possible, en partant de ces quatre étapes, d'écrire le scénario de négociation ; en vérifiant alors son caractère assertif.

Exemple n° 1 : Depuis une heure, vous êtes en train de parler au téléphone (D). Cela commence à m'énervier, car je ne peux pas travailler et vous n'avez pas l'air d'en tenir compte (E). Pourriez-vous trouver une autre pièce pour faire ce travail (S) ? Nous pourrions ainsi bien nous entendre ; je n'aurais plus l'air de vous surveiller (C).

Exemple n° 2 :

Il est parfois nécessaire de recourir à des outils considérés plus loin comme des techniques d'animation. Nous découvrons même qu'une modélisation mathématique peut permettre d'aboutir à un compromis. Pour être simple⁸², nous prendrons un exemple.

1. *Un couple discute⁸³ de leurs vacances prochaines. Ils prennent conscience que leurs goûts les portent à préférer des lieux de vacances différents.*
2. *Ils envisagent la réponse « passer ses vacances séparément ». Cette solution est écartée.*
3. *Ils décident d'utiliser la négociation.*

⁸⁰ Contrat comme compromis

⁸¹ et, si besoin est, les conséquences négatives !

⁸² (-iste)...

⁸³ Voilà un verbe intéressant y compris à l'élaboration d'une EI.

4. Chacun dresse la liste des dix endroits où il aimerait aller en vacances avec l'autre. Cette liste accorde un ordre de préférence.
5. Ils examinent ensemble les deux listes et dégagent des composantes principales de leurs choix : « air pur » et « bonne ambiance ». Il apparaît que chacun d'eux attache une priorité différente aux deux dimensions.
6. Loin de chercher à persuader l'autre de la supériorité de sa dimension prioritaire, chacun exprime son sentiment en attribuant des poids aux deux critères.

| | Air pur | Bonne ambiance |
|-------|---------|----------------|
| Mari | 10 % | 90 % |
| Femme | 75 % | 25 % |

7. Ils donnent ensuite à chacun des endroits retenus deux notes : air pur & bonne ambiance. En cas de contestation, la note obtenue est la moyenne des notes proposées.
8. On croise ensuite le tableau de préférence avec les cotes, comme suit :

| | Air pur | Bonne ambiance | Mari | Femme | Note globale |
|---------------------|---------|----------------|---|---|--------------|
| Introuvable-sur-mer | 14 | 12 | $\frac{10 \times 14 + 90 \times 12}{100}$ = 12,2 | $\frac{75 \times 14 + 25 \times 12}{100}$ = 13,5 | 12,85 |

9. Est finalement retenu l'endroit ayant obtenu la meilleure note globale.

... aboutir à un accord profond !

Est-il possible d'atteindre cet objectif ? L'unanimité n'existe pas plus que l'objectivité ; c'est toujours un « oui mais » ou un « non mais ». La tentative unanimiste recèle souvent un pseudo-accord. Quelles sont les conditions préalables à un accord négocié ?

- les deux parties doivent disposer du temps et des ressources nécessaires pour une négociation,
- il doit exister au départ un niveau minimal de confiance entre les deux parties,
- les deux parties doivent avoir un intérêt pour aboutir,
- les deux parties doivent investir mutuellement le processus de résolution,
- le domaine des réponses concevables, ou possibles, ne doit pas être trop exigü,
- le « jeu » ne doit pas être « à somme nulle ».

La stratégie qui peut mener à un accord profond, ou préférablement durable⁸⁴ dans le cadre d'un conflit utilise l'impératif de la communication, de la communication la plus assertive possible. Il y a donc lieu et intérêt à distinguer l'accord profond du compromis réaliste. Le premier idéalise un

⁸⁴ Un impondérable dans la gestion de conflits est le temps qui peut faire évoluer les situations, les personnes. Cette caractéristique souligne la limite du souhait de résolution « définitive ».

« nous » fusionnel, bien improbable surtout dans la durée tandis que le second tente de réaliser un « nous » contractuel.

L'assertivité se révèle donc le moyen de préserver la communication. Cette attitude vise donc à permettre l'échange, voire l'interaction. Une relation où l'échange est présent permet dès lors de la concevoir comme outil, moyen ou média(teur) de : résolution de problèmes, résolution de conflits, conduite de projets, conduite de groupe. Cette façon paradigmatique de résumer les missions du cadre souligne l'intérêt du rôle de la négociation, de la compétence de négociation au service du compromis, à considérer comme le résultat.

Pour le cadre, cette attitude assertive et l'aptitude à la négociation qu'elle lui offre lui permettent d'être adapté et adaptatif autant que légitime et légitimant. Des termes restent à définir autour de la notion de com-promis : con-certation, con-ciliation, con-fiance, co-hésion, con-flit. Une « cause » relativement consensuelle (*sic*) de conflit est le changement que nous étudions au chapitre suivant.

LE CHANGEMENT

Paradoxe, nous l'avons déjà dit : le cadre est là d'une part pour assurer, veiller sur⁸⁵ l'ordre établi et d'autre part, pour permettre le changement. Le paradoxe s'éclaircit partiellement en distinguant fonction de missions. Enfin, nous savons que le changement est nécessaire à l'évolution y compris à l'organisation, sujet du chapitre prochain.

De sa Grèce antique, Héraclite nous dit : « *Rien n'est permanent, sauf le changement.* » Au sein d'une organisation, outre le changement, un autre élément est également permanent car corolaire du changement : les réactions face au changement. Nous pouvons y déceler déjà la marque de l'ordre établi. Ces réactions peuvent être positives, négatives, individuelles ainsi que collectives, défensives ou offensives. Trop facilement dénommées résistances au changement, elles sont probablement la première source de conflits. N'avons-nous pas évoqué la possible raison d'être du cadre en ce sens ? Socrate, tout aussi antique et grec qu'Héraclite, nous invite à considérer trois métiers impossibles. Exprimés par trois verbes, ils interrogent la notion même de changement. Ces trois métiers sont : éduquer, soigner et gouverner. Le principal outil de ces métiers, c'est l'homme (de métier) lui-même⁸⁶, l'artisan ou l'entrepreneur, et sa principale limite de performance, c'est l'autre (homme). Chacun à leur manière, ces métiers visent à modifier le comportement de l'autre, et donc à transformer la situation, et donc à changer l'autre⁸⁷.

Deux emprunts encore : le premier est issu de votre culture d'origine, le soin, le second se veut plus managérial. Les deux sont volontairement très anciens et portant, si modernes. D'abord, Ambroise Paré⁸⁸ nous laisse cette sentence : « *Je le pensai et Dieu le guérit* ». Elle souligne la limite de l'intervention humaine au soigner ; rendant ainsi à la nature ou à l'homme, sans doute aux deux, la possibilité de (se) guérir. Nous évoquerons plus avant le leadership et la phrase de Lao-Tseu⁸⁹ pourra y être répétée car elle nous dit : « *quand l'œuvre des meilleurs chefs est achevée, le peuple dit : « c'est nous qui avons fait ça » ».*

Le changement est donc à considérer⁹⁰ comme une finalité du management. Il autorise à la pérennité des organisations face à ses environnements tant internes qu'externes. Quelques exemples des pressions qui s'exercent sur les organisations sont : nouvelles pratiques liées au développement

⁸⁵ Inversion possible ?!

⁸⁶ De cette intersubjectivité évoquée dans le schéma de la communication.

⁸⁷ Ces métiers transforment aussi ceux qui agissent de la sorte.

⁸⁸ Pas l'hôpital mais le chirurgien du XVI^{ème} siècle, Ambroise Paré remplace, par exemple, la cautérisation par la ligature des vaisseaux. Il a inventé de nombreux instruments et techniques. Malgré cela, sa philosophie est celle de l'humilité comme en témoigne cette phrase.

⁸⁹ C'est un « pote » à Confucius, ce dernier étant plus connu.

⁹⁰ comme du leadership, son élément princeps !

des technologies de la communication, exigences psychosociologiques des travailleurs et des clients, mondialisation des économies et accroissement de la concurrence, déclin des traditions, légitimité flottante de l'autorité, etc.. La nécessité qui subsiste à cette avalanche, non exhaustive, de contraintes est l'incessante adaptation⁹¹ des formes et des contenus, des structures et des hommes, du système et des acteurs.

« *Pourquoi faut-il changer ce qui fonctionne bien ?* » Là s'énonce, de manière générique et archétypique, l'incontournable résistance au changement, puisque son bien-fondé n'est pas communément reconnu. L'argument de la crise⁹² sert aux deux parties en présence : les pro- et les anti-. Nous retrouverons ce point dans la dynamique des groupes. De ce constat, il va sans dire que la ressource humaine est la clé de la réussite comme de l'échec, de pareille démarche.

L'ensemble de ces éléments contingents et conditionnels à la conduite du changement implique la notion de processus c'est-à-dire la différence entre la situation actuelle et la situation ciblée⁹³. Il s'établit donc bien d'une représentation dynamique. La problématique du changement peut alors être énoncée : *alors que par définition, toute entreprise se doit d'être réactive et doit s'adapter à son environnement tout en respectant un principe de continuité et de contrôle, comment concilier ces éléments avec la rupture et l'imprévisibilité engendrées par le changement ?*

Il est temps de proposer quelques typologies de la notion de changement. Paul Watzlawick et son école, déjà sollicités, fait apparaître deux types de changements : le type 1 et le type 2. Dans le premier type, c'est un changement qui ne contraint pas l'individu à remettre en cause les schémas fondamentaux sur lesquels il fonctionne. Autrement dit, la modification a lieu à l'intérieur d'un système mais ne bouscule en rien ce système. Le système reste stable et comparable à sa structure initiale. Est-ce un changement ?

Quant à lui, le changement de type 2 apportent des modifications plus importantes car agissant sur les structures et l'ordre interne du système. Le résultat, toujours indéterminé, est la transformation des éléments du système, soit sa structure, et la transformation du système lui-même. Une rupture de continuité est la caractéristique notoire de ce type de changement, particulièrement en regard des cadres et schémas⁹⁴ fondamentaux. Il y a donc remise en cause des cadres de référence⁹⁴ allant contraindre l'individu, le groupe et le système à s'adapter. Il sera donc question d'aptitudes et de compétences, pour les acteurs du changement.

⁹¹ Je passe le bonjour à Charles Darwin.

⁹² Celle qui dure toujours !

⁹³ C'est la définition du problème comme celle du projet...

⁹⁴ Nous pourrions écrire : « les représentations sociales ».

Au-delà du niveau de changement, que nous propose Kurt Lewin, passionné de dynamique de groupe et de leadership ? Le changement est en réalité un processus en trois étapes, l'élément temporel est donc non négligeable. La finalité est l'équilibre du système, certains usent même du terme biologique d'*homéostasie* rappelant la nécessaire adaptation. Cet équilibre, par définition précaire, résulte de la rencontre de deux forces contradictoires⁹⁵ : le changement *vs* le *statu quo*.

Dans l'ordre chronologique, ces étapes sont : la décristallisation, la transition et la recristallisation. La première étape, dite de décristallisation, est celle des interrogations naissant de la rupture de continuité⁹⁶ ou d'équilibre. Elle est suivie par la période de transition où les acteurs s'essaient, expérimentent de nouvelles attitudes. Contraints d'abandonner des comportements, ils se cherchent des réponses. La recristallisation, dernière étape, transforme les attitudes en comportements, adoptant de ce fait un nouvel équilibre, une stabilité retrouvée mais différente. Une sorte de théorie⁹⁷ de la matière appliquée à l'organisation qu'elle soit celle d'un individu, d'un groupe ou d'une société. De nombreux facteurs interviennent : la dynamique de groupe et son leadership.

Plus encore, il est possible de classer le changement sur deux axes, en fonction de son intentionnalité et de son rythme. L'intentionnalité oppose un changement imposé, déterminé par une transformation de l'environnement, à un changement volontaire, résultant du choix des individus. Cette typologie use parfois des termes suivants : commandé ou voulu. Le commandement est une contrainte externe, la volonté est une contrainte interne. Nous pourrions, comme nous le ferons pour les motivations, utiliser les adjectifs : extrinsèque et intrinsèque.

Imparti à la transformation, le temps, déjà souligné par Lewin, représente le rythme du changement. Autrement, la vitesse à laquelle s'enchaînent les trois étapes présentées ci-dessus. Le changement peut être brutal ou progressif, particulièrement au sein de la phase de transition.

Offrons-nous le luxe de croiser ces deux typologies puisque la rencontre des axes progressif/brutal et imposé/volontaire permet d'identifier quatre⁹⁸ types de changements présentés ci-dessous.

| CHANGEMENT | IMPOSE | VOLONTAIRE |
|-------------------|---------------|-------------------|
| BRUTAL | 1 | 2 |
| PROGRESSIF | 3 | 4 |

Pas plus que d'habitude, ne nous hâtons pas à tirer des conclusions sur le caractère idéal, et donc idéalisée de certains types par rapport à d'autres. Nous sommes devant des idéals-types.

Il y a lieu d'identifier nos quatre catégories de changement. Ensuite, nous préciserons leur circonstance ou plus exactement, leur contingence ; puis leur temporalité (relative).

⁹⁵ Un conflit, quoi !

⁹⁶ « Quelle plaie » : diront certains.

⁹⁷ D'autres utilisent la notion de déracinement-enracinement (identité) ou déconstruction-construction (en pédagogie).

⁹⁸ Nous pourrions arriver à huit en utilisant la typologie de Watzlawick mais nous en avons souligné une limite.

| | IMPOSE | VOLONTAIRE |
|------------|---------------------|----------------------|
| BRUTAL | Changement de crise | Changement adaptatif |
| PROGRESSIF | Changement prescrit | Changement construit |

Dans un certain ordre, le changement de crise est une réponse immédiate à un dysfonctionnement, cette réponse est considérée comme la solution et imposée comme tel. Lorsque le changement est imposé mais à un rythme progressif, il est donc prescrit et répond à une ou plusieurs contraintes environnementales. Le changement adaptatif vise à une modification assez rapide de certaines pratiques sans modification des grands principes ou valeurs. En langage militaire, nous dirions volontiers (*sic*) que le changement est d'ordre tactique. Le changement construit concerne des transformations profondes, fondamentales des acteurs et du système. Elles sont stratégiques et modifient de ce fait la culture même de l'organisation. Certains théoriciens se risquent à conférer une durée ; à relativiser.

| TEMPORALITE | IMPOSE | VOLONTAIRE |
|-------------|-----------------|-------------|
| BRUTAL | 1 jour à 3 mois | 6 à 18 mois |
| PROGRESSIF | 12 à 36 mois | 1 à 10 ans |

Ces éléments typologiques soulignent d'abord, et nous y reviendrons, la nécessaire conduite⁹⁹ du changement où il sera utile de tenir compte de nombreux facteurs. Un changement, même volontaire et progressif, ne fait jamais l'unanimité. Une organisation¹⁰⁰ est un territoire politique où chacun tente de préserver ses avantages acquis et le changement entraîne invariablement leur remise en question. Le corollaire du changement est donc bien la résistance au changement, allant s'exprimer par des attitudes et des comportements à considérer comme « *l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement* »¹⁰¹. Autrement dit, la présence d'attitudes de résistance est le signe d'un changement, dans sa phase initiale : la décristallisation. Ces attitudes, tant collectivement qu'individuellement, ne sont pas nécessairement conscientes.

Habituellement, cet ensemble est représenté de manière négative et majoritairement du chef des subordonnés¹⁰². Ces forces sont donc considérés comme restrictives, conservatrices si bien que certains auteurs les dénomment « routines défensives », soulignant ainsi le mécanisme de défense. Ce mécanisme est donc l'expression de l'attachement des individus, ou des acteurs, aux normes du groupe, ou de l'organisation, préférant l'inertie au changement. Les négliger s'avère toujours une erreur tantôt tactique, tantôt stratégique. Une résistance n'est pas obligatoirement un obstacle !

⁹⁹ Conduire en anglais s'écrit *to lead*.

¹⁰⁰ Exemple (au hasard) : une entreprise de production de soins.

¹⁰¹ in « Le changement organisationnel, théorie et pratique ».

¹⁰² J'adore ce genre d'expressions.

A anticiper un rien la dynamique de groupe, nous pouvons identifier trois catégories d'acteurs : les stratèges, les organisateurs et les récepteurs. Les premiers conçoivent le changement, les seconds le mettent en œuvre auprès des derniers. Nous retrouvons dans cet énoncé non seulement la hiérarchie et son organigramme mais aussi l'acceptation dominante : les récepteurs sont les résistants. Nous nuancions délibérément cette assertion.

Quel que soit le statut ou la fonction, les résistants le sont pour des raisons légitimes, et donc prévisibles. Nous y retrouvons par exemple : le manque d'informations, la perte de contrôle, l'incertitude. Quitte à retrouver certaines analogies, l'auteur de « Eloge du changement » nous propose quatre formes de résistance : l'inertie, la révolte, le sabotage et l'argumentation. Cette dernière est probablement la plus propice à la négociation.

Le changement, considéré dès lors comme un conflit ou au moins comme un problème¹⁰³, peut donc être négocié. Le dirigeant efficace, qui gouverne¹⁰⁴, est celui qui anticipe. Il aura certes anticipé la nécessité du changement en regard de la stratégie et des pressions environnementales. Il anticipera aussi les routines défensives qui ne manqueront pas d'émerger. L'objectif de cette attitude est double : préparer le changement en influant directement sur l'implication¹⁰⁵ des acteurs. Il est primordial de mettre à jour les intérêts des uns et des autres puisqu'ils les revendiqueront en se référant à la défense des acquis. La composante humaine a, à cet égard, un rôle incontournable puisque la résistance reste la principale cause d'échec dans la mise en œuvre d'un projet.

Le changement sera d'autant plus mal perçu, entraînant méfiances et réticences, que ses raisons ne seront pas clairement explicitées aux acteurs¹⁰⁶ concernés et que ces derniers ne seront pas intégrés au processus. L'enjeu réside dans cette aptitude à pouvoir transformer un frein en un levier. Il faut donc dans un premier temps mettre en évidence ces freins, afin de pouvoir développer un contexte propice au changement. Trois grandes catégories de « catalyseurs » sont présentes : l'attrait de satisfactions ou bénéfiques plus élevés, l'insatisfaction ressentie dans la situation et ... la pression des leaders¹⁰⁷ du milieu. Le changement et l'immobilisme, figure sublime de résistance, sont les deux figures paradigmatiques mais complémentaires de la dynamique d'un groupe.

¹⁰³ A moins qu'il ne soit un projet ?

¹⁰⁴ Dans le noble sens de l'assertion, ce sens est revitalisé par l'utilisation du terme « gouvernance ».

¹⁰⁵ L'implication est le résultat d'une motivation.

¹⁰⁶ Rendre explicite le changement sert entre autre à leur reconnaître le statut d'acteur.

¹⁰⁷ Manager n'est pas le synonyme de leader, relisez le cours de sociologie et sa distinction entre autorité et pouvoir.

LA DYNAMIQUE DE GROUPE

Avant de préciser certains éléments théoriques de la dynamique de groupe, reprenez que cette dynamique est plus que le total des dynamiques des individus qui composent ce groupe. « *Le tout est plus que la somme de ses parties* » nous disait Aristote et cette phrase est reprise dans l'approche systémique des organisations. Dans les deux cas, il s'agit de laisser une place au conflit, dans son ambivalence. Nous comprenons déjà que sous l'appellation « dynamique de groupe », nous trouvons tant les moyens d'analyse que les moyens d'intervention.

Mais d'abord qu'est-ce qu'un groupe ?

Il faut au moins être deux pour former un couple, mais il faut au moins être trois pour former un groupe avec au moins un point commun. Dès lors, un groupe est d'abord un ensemble d'êtres de même « nature ». Cette définition englobe donc des systèmes sociaux de taille et de structure très variées : du couple à la foule, de la communauté à la société, du micro- au macro-. D'autres typologies suivront. Nous y retrouvons les notions de signes d'appartenance et de différenciation. Ces signes peuvent être produits et reproduits de manière consciente ou non, et expriment dès lors l'identité du groupe, et des membres du groupe, en les démarquant des autres groupes. Ils sont l'expression du système de valeurs et de règles et constituent la culture du groupe.

Le groupe est donc à la fois créateur de normes et créateur de relations, y compris affectives. Le groupe devient en se structurant un acteur social, générant des interactions certes internes, mais également externes. La création de normes permet l'institutionnalisation du groupe avec le niveau de conformisme qu'il est capable de générer sur ses membres. Ce conformisme et l'identité qui s'y trouve offrent la cohésion au groupe. Cette cohésion croissant, le groupe peut devenir une équipe¹⁰⁸. Ces signes d'appartenance et de différenciation ne sont pas figés, ils sont dynamiques et s'adaptent à l'environnement, c'est-à-dire aux modifications contextuelles des situations. Certains parlent de contingences. Ces situations vont solliciter un autre élément : la solidarité, cette dépendance mutuelle et mutualisée du groupe et des personnes qui le composent. Les membres du groupe dépendent du groupe autant que le groupe dépend de ses membres. Ainsi, il faut considérer que cette dépendance est en réalité une inter-dépendance ou une inter-influence. Cette solidarité, considérée tantôt comme une interdépendance ou une interinfluence, est le plus souvent implicite¹⁰⁹ et peut être, comme la cohésion, plus ou moins forte.

¹⁰⁸ Voir une unité !

¹⁰⁹ Nous avons « mécanique » (notion physique aussi) dans le cours de sociologie.

Ces deux notions, très proches, que sont la cohésion et la solidarité, sont à considérer comme des forces¹¹⁰, au sens physique du terme. Cette force unit entre elles les différentes parties du groupe. L'expression « se grouper » exprime d'ailleurs l'intention d'un renforcement mutuel d'individus qui se sentent isolément impuissants. Ces éléments déterminent donc le niveau de performances du groupe qui n'est en rien la résultante des performances individuelles des membres de ce groupe. Dès lors, la coopération semble être le point le plus élevé de la conjonction entre cohésion et solidarité ; là est la caractéristique de l'équipe¹¹¹.

Le terme même de « membre », à relier (*sic*) à sa définition anatomique, signale bien la constitution d'un corps, ici un groupe social. C'est l'association de trois membres qui fait naître la notion de groupe mais certains considèrent qu'il faut être quatre pour que les phénomènes de groupe puissent s'exprimer, dans toute leur dynamique. De fait, les interactions ont une croissance exponentielle. En effet, de trois interactions possibles avec trois membres, le groupe passe à six relations lorsqu'il compte quatre membres.

Le groupe peut dès lors être considéré comme un système, présentant une organisation interne, une structure. Dans le prolongement de la notion d'identité, rappelée en début de ce chapitre, le groupe s'organise non seulement en interne mais également en externe. Il rentre en interaction avec d'autres groupes, d'autres systèmes y compris à l'intérieur d'un système qui les englobe à leur tour. Considérée comme tel, l'entreprise reste donc l'objet de notre réflexion.

Qu'est-ce alors que la dynamique de groupe ?

Cette notion a été forgée par Lewin pour s'être intéressé aux phénomènes propres au fascisme et au nazisme. Sur ce point, nous sommes loin d'une équipe de soins, au moins sur la taille et le nombre d'individus concernés par une telle dynamique. Il y a là un premier niveau de distinction : le nombre d'individus qui composent le groupe. Il y a donc de grands groupes et de petits groupes ; plus exactement des groupes larges, des groupes étendus et des groupes restreints¹¹². C'est cette dernière catégorie qui est l'objet d'étude de la dynamique de groupe.

Deuxième point de différenciation : un groupe peut être primaire ou secondaire. Cet élément va venir relativiser notre première typologie par une notion de temporalité mais surtout pas le type de relations générées par le collectif. Le groupe secondaire a une durée de vie plus longue que le groupe primaire. Sa structure et plus exactement l'institutionnalisation de celle-ci par le jeu des normes, lui assurent une certaine pérennité. Nous pourrions comparer le groupe primaire à la

¹¹⁰ Exemple mécanique et même énergétique : le groupe électrogène ! La physique est très présente dans le registre de la dynamique de groupe : cohésion, pression, résistance, tension, etc..

¹¹¹ L'étymologie de ce mot est plus qu'instructive.

¹¹² Il s'agit d'un groupe composé de 6 à 13 personnes. Ces valeurs quantitatives sont toutes relatives. Certains auteurs ont d'autres amplitudes, la plus grande rencontrée est de 3 à 50 personnes.

communauté où la solidarité est mécanique ; le groupe secondaire étant ramené analogiquement à la société dotée d'une solidarité organique et basée sur la notion de contrat. Le groupe secondaire est donc une organisation au sens sociologique du terme. La dynamique de groupe s'intéresse historiquement aux groupes restreints et primaires.

Nous l'avons déjà énoncé le groupe est créateur de normes et créateur de relations, y compris affectives. Si l'élément dominant est la norme, le groupe sera plutôt secondaire, orienté vers la tâche. Si l'élément dominant est les relations humaines, le groupe sera plutôt primaire, orienté vers les désirs. Incessamment, nous retrouverons deux paradigmes et le prisme d'analyse qu'il nous offre. Il est urgent de définir la dynamique de groupe afin de délimiter le champ de sa réflexion et de ses apports à la pratique managériale.

La dynamique de groupe est l'étude des phénomènes propres à de petits groupes d'individus. Elle tente de mettre à jour les lois qui régissent ces phénomènes. Enfin, la dynamique de groupe est devenu l'ensemble des techniques d'intervention basées sur ces lois et à diverses finalités. Premier enseignement de cette approche : à côté des réalités économique, technique et institutionnelle, il y a une autre réalité, tout aussi puissante : la dynamique de groupe. Nier l'influence de cette dimension revient à nier le conflit, avec les conséquences déjà soulignées : les résistances au changement.

Le groupe est à la fois lieu de conflit et moyen de conflit, lieu de confluence et moyen de confluence. Même, il y a deux dynamiques : la dynamique de groupe et la dynamique du groupe. La première (de) est intrinsèque au groupe et la seconde (du) est extrinsèque.

Comme discipline, la dynamique de groupe dispose donc de certains débouchés en management, dans le cadre du changement, considéré comme résolution de problème ou conduite de projet. Le but est alors d'utiliser ce potentiel énergétique dans le sens du changement en agissant sur les opinions, puis sur les motivations. Une autre utilisation tout aussi impossible relève de la thérapeutique. En effet, le groupe est « utilisé¹¹³ » tant en éducation thérapeutique qu'en pratique psychiatrique afin de modifier des attitudes et comportements. Gare aux dérives !

Lewin se proposait aussi d'intervenir au sein du groupe et par le groupe en mobilisant ce qui dénomme le climat social du groupe. Ce climat est, entre autre mais de manière prééminente, influencé (*sic*) par le commandement ou gouvernance. Nous y reviendrons dans le chapitre consacré au *leadership* mais sachez déjà que le type ou le style de pilotage d'un groupe génère sa propre dynamique relationnelle, autour du « chef » y compris dans l'agressivité.

Cette discipline, disons psychosociologique, se subdivise en de nombreux courants qui conceptualisent cette entité spécifique qu'est le groupe. Nous y retrouvons les behavioristes et

¹¹³ Les guillemets viennent vous rappeler la possibilité de manipulation qui existe dans et autour des groupes, comme la distinction entre manipulation et influence.

autres fonctionnalistes, les structuralistes, les cognitivistes et il existe même une approche génétique¹¹⁴ du groupe. Nous évoquerons deux autres encore : le courant sociométrique, porté par Moreno et l'école psychanalytique qui a alimenté le débat avec des auteurs comme Anzieu et Bion. La sociométrie s'intéresse à l'affectivité des relations au sein d'un groupe en y déterminant trois types de relations affectives : la sympathie, l'antipathie et l'indifférence. Même si cette typologie présente quelques intérêts, il est aisé d'en percevoir le réductionnisme, y compris en matière de conflits. Un conflit, ou un changement, peut faire changer la polarité affective de deux individus au sein du groupe. Cela reste proprement dynamique !

Le courant psychanalytique nous fera retenir deux éléments utiles. Le premier proposé par Bion, signale que le groupe est un lieu d'émotions¹¹⁵. Ce lieu chargé voire saturé d'émotions invite, de ce fait, à une forme de régression intellectuelle par l'abaissement de la capacité de jugement. Cette faculté, inconsciente, du groupe se perçoit d'autant mieux dans sa contagion, tel que le montre le phénomène de foule étudié par Le Bon. D'autre part, outre le concept de Moi-peau proposé par Anzieu, les théories psychanalytiques du groupe avancent les fonctions phoriques du groupe. Autrement dit, qu'est-ce que le groupe porte, apporte et supporte pour les individus qui s'y rassemblent. Sur ce point, nous ne pouvons omettre cette notion d'illusion groupale qui permet de comprendre nombre de conflits comme certains aspects du charisme. Cette illusion est basée sur la croyance dans la coïncidence entre l'attente individuelle, formulée comme un désir, et son comblement ou satisfaction par le groupe.

Nous soulignerons encore l'intérêt de cette double vision paradigmatique de la dynamique de groupe. Résumons-là pour l'instant de manière simplificatrice : le groupe se construit et évolue autour de deux axes : la tâche commune et les émotions communes. Quelles sont les caractéristiques du groupe restreint pour la dynamique de groupe ?

Dans un groupe restreint, les interactions sont directes entre les membres, sans intermédiaire. Elles sont donc interdépendantes. Il y existe d'une part, des buts collectifs communs et d'autre part, des émotions voire des sentiments collectifs. Une structure, d'abord, informelle émerge progressivement distribuant des rôles. Proche de la notion d'habitus et de représentations sociales, le groupe fait naître un inconscient collectif avant de mettre en place des normes. Cet ensemble très intriqué autorise un équilibre interne et d'un système de relations stables avec l'environnement. Nous soulignons itérativement le double réseau d'influences du groupe : intrinsèque et extrinsèque. De manière synthétique, nous pourrions avancer, en nuancant toutefois l'assertion, qu'il y a deux « raisons » de se grouper : soit afin de partager une tâche, soit afin de trouver satisfaction à un désir proprement affectif. Le groupe a donc un rôle social non négligeable.

¹¹⁴ Je vous rappelle la plus grande prudence dans l'utilisation (interprétative) des mots.

¹¹⁵ Bion pousse au plus moins la dimension affective des relations humaines au sein du groupe.

En sociologie, nous avançons trois notions fondamentales : la communication, le rôle et le pouvoir. Dès lors, le groupe, quel qu'il soit, est un espace de communications où des rôles émergent et se distribuent de manière dynamique dont le seul et unique enjeu est le pouvoir. Un chapitre ultérieur se focalisera sur ce rôle du chef, leader ou manager ? Avant de développer les différents rôles, il est utile d'en définir la signification. Issu du vocabulaire théâtral, le rôle représente le costume social de l'individu exprimant sa position au sein du groupe et qui explique son comportement, à moins que ce ne soit l'inverse. Le rôle est une conduite sociale, il est donc une relation de rôle à rôle.

Au sein d'un groupe, des individus communiquent, afin de réaliser une tâche¹¹⁶ commune, à travers un rôle. Le groupe détermine plus ou moins ce rôle, c'est le propre de sa dynamique. Tout groupe, et particulièrement lorsqu'il est secondaire, voit coexister deux grandes catégories de rôles : les rôles formels et les rôles informels. Pour être précis, nous devrions dire formalisés dans le premier cas. Nous retrouverons dans l'étude de l'organisation cette distinction ; il y sera dès lors question de structure. La problématique du pouvoir et de la domination s'exprime aussi en ces termes. Manager et leader sont des rôles. Un rôle nous attribue donc une position.

Il y a lieu de distinguer fonction de rôle. La même fonction peut amener à une variabilité et même une multiplicité de rôles. Même si un rôle a souvent un côté stéréotypé, marquant les représentations ou attentes autour de ce rôle. Pour signaler cet aspect contraignant, ou au moins normé, le terme *statut* est parfois utilisé. Les codes sociaux normalisent nos relations en définissant un cadre de référence, un modèle, un « moule » ! Le statut est cette dimension, non pas statique mais, reproductive des conduites attachées à un rôle, avec son degré plus ou moins élevé de conformisme. Il faut y ajouter la notion d'attributs, essentiels et périphériques. Par contre, le rôle garde une dimension plus dynamique, plus créative¹¹⁷. Ce statut est traduit en acte. L'écart entre le statut et le rôle, entre l'attente et la réalisation, fait l'objet d'un contrôle social de la part de l'institution, mais aussi de la part des acteurs. Cet écart¹¹⁸ peut aller de la déviation à la déviance.

Tout aussi paradigmatique, la notion de rôle est donc partagée entre son caractère assigné¹¹⁹, déterministe, et sa dimension acquise, interactionniste. A anticiper un chapitre suivant, et à réitérer des considérations essentielles, nous pourrions dire à titre d'exemple, inévitablement simplificateur, que *manager* est un rôle assigné, ou prescrit ; tandis que *leader* est un rôle acquis, voire conquis.

¹¹⁶ Par exemple : la distribution, la spécialisation et la hiérarchisation des rôles prendront de l'importance dans les groupes très structurés, très « secondaires » que sont les entreprises.

¹¹⁷ En reprenant l'analogie au théâtre, nous pourrions dire qu'il s'agit de la part d'interprétation voire d'improvisation.

¹¹⁸ Terminologie statistique à suivre et à venir.

¹¹⁹ Le terme *statut* est très évocateur de ce paradigme.

Dans nos sociétés, nous portons ou disposons de multiples rôles. Ces rôles peuvent fonctionner ou interagir en harmonie¹²⁰, mais également entrer en conflit¹²¹. Nous avons évoqué ce point dans l'étude de l'identité. L'organisation va tenter de structurer ces différents rôles.

Il nous reste à préciser quelques catégories de rôles susceptibles d'être rencontrés dans la dynamique d'un groupe. Si le pouvoir ou la domination est l'enjeu majeur des interactions au sein d'un groupe, il faut donc s'attendre à trouver au moins deux catégories de rôles : des exploiters et des exploités¹²². Pourtant, ce n'est pas si simple et nous pouvons y ajouter : l'autonome, le saboteur et même le bouc émissaire. Toutefois, si nous reprenons les fonctions du groupe et particulièrement, son élément cohésif, la typologie peut s'avérer plus contributive y compris dans sa dynamique.

D'abord, la cohésion est le résultat de deux types de facteurs : extrinsèques et intrinsèques. Les premiers préexistent : les normes du système et la hiérarchie institutionnalisée, objets du chapitre qui suit. Il faut y ajouter la notion de *proximité* qui peut être : spatiale, sociale, culturelle. Les seconds se répartissent en deux groupes : les facteurs d'ordre socio-affectifs et les facteurs opératoires et fonctionnels. Ces facteurs sont dénommés par certains auteurs des mobiles. Lewin et la dynamique de groupe, considérée comme technique d'intervention, s'intéressent particulièrement aux mobiles socio-affectifs.

Les facteurs socio-affectifs de la cohésion d'un groupe sont l'attrait d'un but commun, l'attrait de l'action collective, l'attrait de l'appartenance au groupe. En trois niveaux d'intensité, c'est la puissance et/ou la sécurité de l'identification au groupe qui s'exprime par la production et la reproduction de symboles¹²³. De ces affects collectifs peuvent décliner d'autres facteurs comme le jeu des affinités¹²⁴ et la satisfaction de besoins¹²⁵ personnels, nous dirions volontiers égocentriques.

Dans la seconde catégorie des facteurs intrinsèques de cohésion, celle des mobiles socio-opératoires, nous retrouvons la distribution des rôles, horizontalement et verticalement, la conduite du groupe ou, autrement dit, son mode de leadership¹²⁶. Au plus le niveau de complexité de la tâche est élevé et/ou au plus croît le niveau attendu de productivité, au plus ce rôle de conduite devient prééminent. Il sera tantôt un rôle de décision ou d'animation, de régulation ou de coordination.

Avant de quitter le microcosme du groupe, avant de le mettre en interaction avec d'autres groupes, tâchons de présenter quelques rôles regroupés (*sic*). Intrinsèquement au groupe, nous trouvons donc trois grandes catégories de rôles. La première catégorie est à relier aux motivations socio-affectives,

¹²⁰ Le *summum*, en ce sens, est ce que l'on appelle couramment la déformation professionnelle.

¹²¹ L'autre *summum* serait alors le dilemme ou la question cornélienne.

¹²² Nous retrouvons le matérialisme dialectique de K. Marx.

¹²³ Les rites et mythes en sont les expressions les plus avérées, et donc les plus puissantes.

¹²⁴ Cf. la sociométrie de Moreno évoquée précédemment.

¹²⁵ A retrouver la pyramide de Maslow, par exemple.

¹²⁶ Conflit en vue entre l'extrinsèque et l'intrinsèque !

la deuxième rassemble les facteurs socio-opérateurs et la dernière catégorie concerne les mobiles¹²⁷ égocentriques. Ils seront exprimés comme des rôles, des idéals-types de rôle. Complétons encore les caractéristiques de ces trois classes. Les motivations socio-affectives vont donner naissance à des rôles reliés aux processus et vont favoriser, voire faciliter, la participation. Les facteurs socio-opérateurs vont mobiliser des rôles reliés à l'action et vont, donc, permettre l'atteinte des objectifs (du groupe). Au vu de nos définitions du groupe, ces mobiles vont dans le sens de la cohésion. A l'opposé, les mobiles égocentriques¹²⁸ ne sont pas reliés et viennent perturber cette cohésion.

Quels sont les rôles égocentriques ? Nous y retrouvons des figures connues : le méfiant, le silencieux, le verbo-moteur, le béni-oui-oui, le maniaque du concret, le théoricien, le dominateur, le dominé, l'agressif, le passif, l'obstructionniste, le hors sujet et le bouffon.

Quels sont les rôles reliés à l'action c'est-à-dire à motif socio-opérationnel ? Nous risquons de rencontrer les personnages suivants : l'initiateur, l'informateur, le clarificateur, l'orienteur, l'attentif, le fignoleur et le coopératif.

Quels sont les rôles reliés aux processus socio-affectifs ? Dans ce registre, nous évoquons le rôle du pacificateur, celui du stimulateur. Il y a également deux rôles dignes d'intérêt le portier et le médiateur. « Malheureusement ou non, nous ne retrouvons pas notre chef-manager. Faut-il rappeler qu'il s'agit d'une fonction et non d'un rôle ? Pas plus, nous n'avons évoqué le chef-leader. Tous ces rôles peuvent être, à un moment donné et pour une durée donnée, *leaders*.

Nous ne pouvons être exhaustifs ; la dynamique de groupe n'a pas encore tout dit d'autant qu'elle s'intéresse initialement aux groupes primaires et restreints. Nos groupes « habituelles » de travail, qu'on dénomme équipe ou unité, n'en portent pas toutes les caractéristiques et même jamais de manière permanente. Toutefois, le management, qui relève de l'organisation au sens du chapitre suivant, et ses théories tentent de récupérer les concepts y compris d'intervention de cette discipline. Je ne peux m'empêcher d'ajouter que la dynamique de groupe a été utilisée d'abord dans des groupes dont la raison d'être était l'éducation à la santé¹²⁹. Son postulat, émis et vérifié par Lewin, est le suivant : « *il est plus facile de modifier les habitudes d'un groupe (restreint et primaire)*¹³⁰ *que celles d'un individu isolément* ». Il s'agit donc bien de changement. La dynamique de groupe peut donc être considérée comme une méthode d'introduction du changement basé sur deux éléments majeurs. Le premier relève de l'implication générée par la discussion, autrement une négociation. Le second, prolongement du premier, concerne la participation directe à une décision collective et

¹²⁷ Vous remarquerez la modulation des termes : motivations, facteurs et mobiles.

¹²⁸ Pour l'égocentrique, le groupe n'est plus un but mais un moyen.

¹²⁹ Que l'on dénomme actuellement comme un oxymore, l'éducation *thérapeutique*.

¹³⁰ ndlr

négociée. Faut-il encore avoir envie de participer ? En effet, outre la sécurité de la routine coutumière, la résistance au changement assure une forme de contre-pouvoir dont les détenteurs hésitent à se défaire. Avec Crozier, nous appellerons cela une zone d'incertitude.

Dans une organisation large et donc secondaire, une entreprise de soins hospitaliers par exemple, les groupes en présence, plus ou moins formalisés, sont à considérer comme des acteurs. Trois variantes relationnelles et extrinsèques peuvent être proposées : la coopération, la compétition et la domination. La dynamique de groupe est utile aux groupes restreints¹³¹ ; l'analyse systémique le sera pour l'étude de l'organisation, ici une entreprise. L'équipe de soins que vous managerez n'est pas un groupe primaire ; la norme et la tâche restent donc les éléments dominants du fonctionnement de celle-ci comme de la tonalité et de la teneur des communications et interactions qui y trouvent place. Votre fonction va en ce sens, mais les rôles comme les styles sont multiples. Néanmoins, la fluctuante évolution de ce cours nous invitera à relancer le débat sur la dynamique de groupe lorsque nous aborderons la notion de participation et d'animation, deux formes particulières de *leadership*.

¹³¹ Une définition encore : “un groupe se compose de plusieurs personnes qui communiquent entre elles, souvent pour une durée déterminée, et dont le nombre est assez restreint pour que chaque participant puisse communiquer avec tous les autres, non pas par personne interposée, mais directement”.

L'ORGANISATION

Ce chapitre se consacre aux théories de l'organisation. Ces théories de l'organisation, et par là du management, ne sont le plus souvent que des réappropriations, des réaménagements et donc des réinterprétations de concepts sociologiques. De fait, l'organisation, cet invariant anthropologique, prend, ici, une définition particulière et restrictive. L'organisation est à considérer comme un groupe structuré par des normes institutionnalisées. Elle est donc un groupe secondaire où les interactions qui prévalent¹³² sont des relations fonctionnelles, orientées vers une tâche. Les actions y sont donc habituelles et planifiées assurant ainsi une stabilité, une statique. Les éléments « structure » et « norme » seront prééminents dans ce chapitre. L'organisation devient donc ici la structure formelle d'un groupe social.

Au sein d'un système, une entreprise par exemple, les modalités de communications entre les fonctions seront formalisées, normées ou institutionnalisées, tant de manière horizontale que verticalement. L'organigramme, cette représentation graphique de la structure formelle de l'organisation, se veut donc modèle ou au moins modélisation. Avec les descriptions de fonction, il distribue ou tente de distribuer les rôles. Le terme *rôle* est ici utilisé dans son sens managérial, c'est-à-dire son aspect formalisé¹³³. Cette structuration des rôles ne peut englober l'ensemble des actions et interactions qui auront lieu dans l'entreprise, cette organisation bien particulière et centre d'intérêt de ce chapitre.

Des deux axes décrits par l'organigramme, l'axe vertical, descendant pour être complet, aura notre plus grand intérêt puisqu'il correspond à la notion de hiérarchie. L'élément fondateur de celle-ci est l'autorité instituant un rapport domination-subordination. Nous pouvons donc aisément considérer que les théories de l'organisation proposent une conception de l'autorité, versant formalisé du pouvoir. Ces théories vont s'essayer à expliquer puis organiser¹³⁴ des éléments strictement humains comme les motivations, les compétences, et les performances sans y parvenir complètement. N'y voyez donc que le prisme de l'organisation, ou au moins de son aspect institutionnel !

De la Préhistoire à la Révolution Industrielle, l'homme social a eu recours au groupe et donc à l'organisation de ce dernier. Comment Pharaon aurait-il pu construire sa pyramide ? Comment Napoléon aurait-il pu devenir empereur ? Le charisme ne suffit pas ; il faut organiser.

¹³² Les relations humaines, voire affectives, sont donc relégués au second plan.

¹³³ La notion de *statut* trouverait plus d'intérêt dans cette phrase.

¹³⁴ Comme pour la dynamique de groupe, elles se veulent aussi intervenantes. Nous pourrions évoquer des notions comme le *coaching*, le développement personnel ou encore la PNL (programmation neuro-linguistique) ; sans manquer de souligner leurs dérives.

Cette évidence prendra d'autant plus d'importance à la Révolution Industrielle, cette transformation sociétale majeure, plus justement dénommée l'industrialisation. Ce processus historique va donner naissance à la notion d'entreprise comme aux théories de l'organisation. L'entreprise, d'abord industrielle, est indéniablement à rattacher à ce que Weber appelle « l'esprit du capitalisme ». A sa manière, Marx décrira ce dernier en y opposant dialectiquement le travail. Ce conflit entre les deux modes de propriété, le capital et le travail, sera pour lui fondateur de l'histoire de notre société, actualisant ainsi l'explication fondée sur la lutte des classes. Si la société est divisée, cette division se retrouvera à l'échelon mésosociologique, également et doublement.

L'entreprise est une caractéristique déterminante de nos économies comme de nos sociétés. Le recul de l'industrie, dit secteur secondaire, s'exprime essentiellement en termes d'employabilité ; mais il ne retire en rien l'intérêt du terme. D'ailleurs, en sociologie, une usine comme une banque, une banque comme un hôpital, un hôpital comme une administration publique, sont des entreprises, également et doublement. L'entreprise possède de fait deux missions : l'une économique, la plus évidente, l'autre concerne son rôle socialisateur¹³⁵. Dans le prolongement de ces deux versants, soulignons encore la place du travail comme déterminant de rôles, de positions et plus encore d'identité sociale. Le rôle professionnel satellise les autres rôles sociaux.

Ce chapitre s'intéresse à l'organisation des entreprises. L'entreprise fait face, en interne, à une double contrainte : la première pose la question de l'efficacité de l'activité de production, la seconde relève de la problématique du contrôle, autrement la régulation par la norme. De manière caricaturale, nous pourrions avancer que coexistent une organisation technique et une organisation humaine. La première est notre axe horizontal, l'abscisse, l'autre vertical, l'ordonnée¹³⁶.

La structure formelle de l'entreprise va donc s'organiser sur ces deux axes : la structure d'activité et la structure d'autorité ; la dernière allant retenir bien plus notre attention car moins spécifique. La structure d'activité consiste à décomposer celle-ci en une succession de tâches plus ou moins spécialisées. Nous retrouverons toujours une séparation entre la conception, l'exécution et le contrôle¹³⁷ transversalement comme à l'intérieur de chaque spécialisation, voire de chaque tâche. Ainsi, tant horizontalement que verticalement, l'entreprise s'organise sur une double division : une division fonctionnelle du processus de production et une division hiérarchique du processus décisionnel. Cette dernière peut être plus ou moins centralisée¹³⁸.

¹³⁵ Cette fonction n'est pas forcément et unanimement assumée par les entreprises. Pourtant, des concepts font leur chemin : l'entreprise citoyenne ou la responsabilité sociétale de l'entreprise.

¹³⁶ Facile à retenir, nous réutiliserons ultérieurement ce moyen de représentation et ce bien avant le cours de statistiques.

¹³⁷ On se croirait brutalement dans un cours de sciences politiques et le concept cher à Montesquieu : la séparation des pouvoirs. Est-ce un hasard ?

¹³⁸ Il est courant de parler de ligne de production comme de ligne hiérarchique. Certaines organisations, plus souples, dotent leur organigramme de liaisons transversales dites de conseil et/ou de *staff*.

Avant de prendre le fil historique des théories de l'organisation, optons pour l'approche d'E. Enriquez où il suggère une approche « psychanalytique » de l'organisation. L'option psychosociologique est toutefois présente dans le titre de son œuvre fondatrice : *De la horde à l'Etat*. Cette conception naît du grand écart entre Freud et Weber, deux personnages que vous connaissez. Ainsi, Enriquez vient adjoindre à la rationalité¹³⁹ de l'entreprise une dimension « inconsciente » au sein de laquelle il place sept instances. L'ensemble forme le système symbolique et culturel¹⁴⁰ de l'entreprise. Il en devient le principe de cohérence, ou de logique interne comme le suggère notre auteur.

Ce dernier nous laisse ainsi une typologie des logiques organisationnelles comme autant de modes d'organisation de l'autorité. Au nombre de trois idéals-types¹⁴¹, nous y trouvons la logique féodale, la logique bureaucratique et la logique coopérative. La logique féodale est marquée par la concentration de l'autorité, centralisée et aux mains d'une seule personne, le chef d'entreprise. Son pouvoir de décision est arbitraire et suggère fortement des comportements de soumission. Le paternalisme en est une forme adoucie. Le népotisme est fréquent comme mode de recrutement. De manière générale, la gestion du personnel n'est que peu voire pas formalisée : absence de procédures, critères de décision implicites, règles tantôt absentes, tantôt labiles.

A l'inverse, la logique bureaucratique est basée sur une formalisation réglementaire s'appliquant jusqu'aux moindres détails. Ce qui fait autorité n'est plus la personne, voire la personnalité du chef, c'est la règle avec l'impersonnalité qui en découle. La gestion des fonctions se fait du recrutement à la notation en référence à des règles et des critères strictement codifiés. Caractéristique corollaire de l'industrialisation, Weber avait déjà étudié ce mode d'organisation qu'est la bureaucratie, Enriquez souligne plutôt ses dérives.

Troisième logique, la logique coopérative se conçoit en regard d'objectifs et de la nécessaire concertation et collaboration des membres de cette organisation. Elle est la plus souple des trois logiques et peut encore être distinguée par une tendance démocratique ou technocratique. Certains considèrent cette dernière comme la nouvelle forme de bureaucratie où le principe économique a pris la place de la raison juridique, la méritocratie en est une forme avérée.

Dialectiquement à Enriquez et ses logiques d'autorité, nous pourrions placer la notion de rapport à l'environnement comme principe de distinction des organisations. A nouveau, nous transitons d'un aspect intrinsèque à un autre, extrinsèque ; retrouvant ainsi l'exercice réalisé lors de l'étude du

¹³⁹ Exprimée entre autre par l'organigramme.

¹⁴⁰ Une entreprise dispose dans sa culture, jamais clairement délimitée et donc formalisée, des éléments imaginaires ou du moins symboliques tels les rites et mythes.

¹⁴¹ Précaution d'usage : outre le renvoi vers la définition de l'idéal-type, il ne faut pas voir dans cette énumération un quelconque lien historique, marqué du sceau de l'évolution.

groupe. La structure de l'organisation se distingue par son degré d'adaptation et donc de prise en compte de l'environnement¹⁴² : c'est la théorie contingente¹⁴³ de l'organisation.

Une structure considérant son environnement comme stable présente une structure mécaniste et sa contingence est structurelle. S'oppose à cette première figure, un modèle organique où la contingence peut être considérée comme conjoncturelle voire interdépendante. Dans les deux cas, l'organisation disposera de caractéristiques propres en regard des tâches, des communications, de leurs contrôles et du style d'autorité. Le premier système dont le principe de rationalité est interne, peut être considéré comme fermé. La notion de réseau peut suivre le même raisonnement ; elle prendra plus de sens dans le second type. Cette organisation à structure mécaniste s'avère peu souple, voire résistante au changement. Les adaptations, contraintes, sont des tentatives de stabilisation de l'environnement. Certains l'apparentent à la forme bureaucratique. Le second système, dit à structure organique, se montre plus réactif à l'environnement et sa structure flexible place donc sa rationalité en externe. L'organisation est ouverte sur ses environnements et veut s'ajuster autant que possible à ceux-ci. Dans les deux cas, des comportements sont attendus, en particulier au regard des notions d'intégration et d'implication.

Après avoir retrouvé nos habituels paradigmes, traçons le fil historique des théories des organisations. Nous sommes à la fin du 19^{ème} siècle et F. W. Taylor, un ingénieur industriel, conceptualise l'organisation du travail au sein de l'entreprise. Cette conception du travail va rapidement devenir une doctrine, un classique ; tel que l'on parle, encore de nos jours, de taylorisme. Ce modèle, dénommé également O.S.T.¹⁴⁴, vise bien à réduire l'incertitude et l'informel en organisant les moindres détails. Cette doctrine aura des effets dans nombre d'entreprises et administrations. Son influence reste grande et présente, y compris dans le fonctionnement de nos hôpitaux modernes, alors que le taylorisme a été et reste décrié.

L'objectif de Taylor n'a pourtant rien de *scientifique*, la finalité de sa démarche est d'augmenter la productivité et donc la rentabilité de l'entreprise par la rationalisation de son organisation. Ses sources d'inspiration sont donc des économistes : particulièrement, A. Smith et de D. Ricardo. Dans cet héritage, la théorie de Taylor tient en deux mots : la division et la spécialisation. Dans un premier temps, ces deux postulats vont s'appliquer aux tâches, il s'agit donc de division et de spécialisation technique. Cette division ira jusqu'à la simplification des tâches par parcellarisation

¹⁴² A considérer au sens large du terme ; à moins de mettre ce mot au pluriel.

¹⁴³ Contingence n'est pas nécessité. L'assertivité peut être considérée comme une contingence relationnelle.

¹⁴⁴ Organisation Scientifique du Travail. Quant à lui, F. W. Taylor se caractérisait de « spécialiste en organisation systématique des ateliers et des prix de revient ».

du processus, le *one best way*. Cette parcellisation, le travail à la pièce¹⁴⁵, permettra progressivement mais inéluctablement leur mécanisation.

Afin de renforcer et de s'assurer de cette efficacité, la division et la spécialisation s'opéreront également dans l'axe vertical de l'organisation, son encadrement. Loin d'être un humaniste, F. W. Taylor donne d'ailleurs de l'ouvrier un portrait peu élogieux, oscillant entre la bête et le paresseux. Un système hiérarchique, unilatéral, s'avère particulièrement nécessaire tant en séparant la conception de la réalisation mais en y ajoutant des moyens de contrôle et de régulation. Une phrase attribuée à l'ingénieur est révélatrice de sa philosophie : « *On ne vous demande pas de penser ; il y a des gens payés pour cela, alors mets-toi au travail.* » Toutefois, l'amélioration des conditions de travail et plus encore de salaire des ouvriers viennent relativiser la violence de cette sentence.

La division est donc double : horizontale et verticale. D'autres, toujours entrepreneurs, reprendront des éléments du taylorisme. D'abord, H. Ford poursuivra les efforts sur l'horizontalité, c'est-à-dire la tâche en la standardisant. Il donnera toute la mesure à une organisation, toujours effective¹⁴⁶ : le travail à la chaîne. D'autre part, H. Fayol portera son intérêt sur la fonction d'administration et de direction. Il peut être considéré comme fondateur du management en insistant particulièrement sur l'unité de commandement, soit un seul chef pour un employé.

Ces éléments dits classiques de l'organisation soulignent bien l'emprise normative des processus tant de production que de direction, ignorant de la sorte la composante humaine faite d'interactions et de motivations. Avant de prendre en compte cette dimension négligée du taylorisme, il nous faut à nouveau convoquer M. Weber qui s'intéresse à une autre forme d'organisation : la bureaucratie et son administration. Il est le premier sociologue à prendre cet objet d'étude pour en offrir trois idéals-types de l'autorité. En réalité, il s'agit plus de la légitimité de cette autorité, autrement dit « *la motivation qui commande l'obéissance*¹⁴⁷ ». Weber établit donc cette typologie avec l'autorité traditionnelle, l'autorité charismatique¹⁴⁸ et l'autorité légale ou rationnelle, raison d'organisation de la bureaucratie. Le terme prendra par la suite¹⁴⁹ une connotation plus péjorative

L'élévation du niveau de vie va introduire avec force la dimension humaine des relations de travail, l'essor des sciences humaines y participera. Même si, à la lecture d'A. Smith, A. de Tocqueville pose fermement le constat suivant : « *l'homme se dégrade à mesure que l'ouvrier se spécialise* ». K. Marx ira même user du terme d'aliénation pour caractériser la dépossession du travail par le capitalisme industriel.

¹⁴⁵ Et payé à la pièce !

¹⁴⁶ ... pas seulement dans l'industrie automobile. Corollaire, cette production massifiée va permettre une consommation de masse, caractéristique de notre société contemporaine.

¹⁴⁷ R. Aron (*Les étapes de la pensée sociologique*) préfère utiliser le terme français de *domination*. « Autorité » est une traduction littérale de l'anglais « *authority* » où les nuances ne sont pas strictement équivalentes.

¹⁴⁸ Il est le premier, aussi, à utiliser cet adjectif, issu du registre sacré, pour qualifier l'autorité.

¹⁴⁹ Avec E. Enriquez cité plus avant. Ces structures peuvent donner naissance à des « personnalités bureaucratiques ».

A l'école ou au paradigme mécaniste succède l'école des relations humaines où les psychologues puis les sociologues vont s'intéresser à l'entreprise et à l'organisation du travail. La notion de climat viendra s'ajouter à la tâche ; la sphère informelle viendra édulcorer celle de la formalisation. C'est à E. Mayo que l'on doit cette impulsion et à son observation des phénomènes sociaux au travail dans des ateliers à Hawthorne. Il y est toujours question de productivité et les chercheurs mènent une série d'expérimentations avec des variables physiques. L'éclairage, la température¹⁵⁰ ou ce qu'il convient désormais d'appeler l'ergonomie ; mais aussi le rythme des pauses seront des éléments introduits dans une situation de travail en mesurant ces effets sur la production. Il complètera cette longue étude des conditions de travail par un panel imposant d'entretiens qui révélera l'organisation humaine du travail comme produit des interactions : le système informel. Celui-ci, proche de la notion lewinienne de dynamique, est indissociable de l'organisation technique, même si il est, volontairement ou non, oubliée, ignorée ou dénoncée. Encore, c'est dans le prolongement de cette révélation qu'apparaîtra par la suite le système idéologique, celui que nous dénommons plus haut, son système symbolique ou la culture d'entreprise¹⁵¹.

C'est dans cette lignée qu'apparaîtront les théories de la motivation, des motivations pour être complet. Nous ne pouvons passer sous silence A. Maslow qui a marqué nos habitus professionnels de soignant par « sa » pyramide des besoins. Epicure posait déjà une catégorisation des besoins humains. Emprunté à l'univers économiste, sa théorie dérive des trois lois d'Engel qui hiérarchise les besoins. Même s'il n'en est pas l'auteur, cette représentation de sa pensée marque bien la priorisation de besoins devenus physio-psychologiques, ou plus exactement de leur satisfaction. C'est une énième division que la psychologie va imposer comme modèle d'explication des conduites. Simplificateur pour certains, sans évoquer l'indéniable variabilité culturelle¹⁵², peut-on réduire la motivation d'un individu à la satisfaction d'un besoin¹⁵³ ?

L'objectif de cette matière ne nous permet pas d'être exhaustif sur les nombreuses approches de la notion de motivation(s), qui vont bien au-delà de la sphère du travail et donc de l'organisation. Nous ne retiendrons que les conceptions qui s'inscrivent dans le microcosme managérial, à visée fonctionnelle. Nous précisons toutefois que tout comportement¹⁵⁴ est motivé ainsi aucun comportement n'est gratuit. Il y a toujours un motif à une action, une mobilisation, un mouvement.

¹⁵⁰ Notion climatique. Le climat du groupe a été évoqué dans le chapitre précédent.

¹⁵¹ Nous soulignerons la nuance entre la « culture d'entreprise » et la « culture de l'entreprise » ; nouveau partage entre l'informel et le formel. Le premier terme englobe, en réalité, ces deux aspects des organisations humaines.

¹⁵² La plupart de nos besoins sont acquis, et donc culturellement marqués, à l'exception des besoins de base, dits primaires qui peuvent (et encore !) être considérés comme innés ou physiologiques.

¹⁵³ Peut-on confondre désir et besoin ?

¹⁵⁴ Se taire ou ne rien faire sont des comportements. Un comportement est l'ex-pression de motivations.

Soulignons au passage l'origine juridique de ce terme comme celui de compétences, qu'il y a lieu de mettre au pluriel et son origine étymologique réside dans le verbe de mouvoir¹⁵⁵.

Il faut néanmoins reconnaître au binôme Mayo/Maslow d'avoir replacer la dimension humaine, proprement dynamique et dynamiquement complexe, au sein des organisations de travail. Ils rappellent que le travail peut être une source de satisfaction, voire de réalisation de soi. Ne peut-on pas prétendre inverser la pyramide ou l'aplatir ? C'est ce que propose C. Alderfer dans sa théorie ERG composée de trois registres. Il distingue, sans les hiérarchiser, sur un continuum, trois catégories de besoins : les besoins de subsistance, les besoins de sociabilité et ceux de progression ou de développement.

« *La dimension humaine de l'entreprise* » est, en outre, le titre de l'ouvrage de D. M. Mac Gregor. Il y conçoit le management en regard de deux conceptions diamétralement opposées de l'homme au travail, la théorie X et la théorie Y. Les travailleurs du « genre X » ressemblent fortement à la description classique de Taylor. Ils ont une telle aversion pour le labeur et une nette prédilection pour la sécurité qu'il est impératif de les commander, de contrôler leurs tâches y compris par la coercition. Le management prend une tout autre direction (*sic*) dans la théorie Y. Le travailleur est suffisamment autonome qu'il se fixe des objectifs¹⁵⁶ compatibles avec l'organisation. Il se montre créatif et responsable ; ce potentiel est considéré par Mac Gregor comme un « *stock de savoirs* ». Il prépare à mieux comprendre les concepts de F. I. Herzberg.

De la motivation au travail, Hertzberg propose probablement la conception la plus adaptée au management, y compris en signalant une limite. Sa théorie est souvent qualifiée de « bifactorielle » car elle dissocie la motivation de la satisfaction, ou plus exactement, la motivation de l'insatisfaction. Ces deux ensembles de facteurs évoluent avec des dynamiques distinctes. Un autre prisme de lecture d'Herzberg est d'utiliser, une fois de plus, les adjectifs suivants. L'homme au travail est mû par deux catégories de facteurs motivationnels : les facteurs intrinsèques et les facteurs extrinsèques. Ce choix sémantique signale bien l'espace délimité et limité de l'intervention managériale. D'ailleurs, Herzberg use, pour la seconde catégorie, de l'appellation : « facteurs d'hygiène ». Le salaire¹⁵⁷, les conditions¹⁵⁸ de travail, les relations avec la hiérarchie, l'ambiance ou le climat sont des facteurs extrinsèques de la motivation en « jouant » sur l'insatisfaction. La réduction des effets contre-productifs de l'insatisfaction par l'action sur les facteurs d'hygiène relèvent de l'action orientée de l'organisation. De même, notre auteur envisage la notion d'enrichissement¹⁵⁹ des tâches, tout le contraire de l'option taylorienne. Cette stratégie vise à agir,

¹⁵⁵ Vous pouvez poursuivre l'exercice en reliant motivations et é-motions, motiver et émouvoir...

¹⁵⁶ La notion d'objectif est présente chez D. Mac Clelland qui a inspiré le courant dit DPO pour Direction Par Objectifs.

¹⁵⁷ La prime d'intéressement signale bien cet enjeu.

¹⁵⁸ Signalons au passage tout l'intérêt de la démarche ergonomique, y compris du point de vue managérial.

¹⁵⁹ Cet enrichissement peut se faire sur les deux axes de l'organisation.

indirectement, sur les facteurs motivationnels, ou intrinsèques de la motivation. Nous pouvons en évoquer quelques-uns : l'autonomie, les responsabilités, la reconnaissance, etc. sont relatifs à l'épanouissement de l'homme au travail.

L'*homo oeconomicus* tente d'appliquer dans ses rôles deux options : la réduction de sa souffrance et l'élévation de son épanouissement. Deux voies peuvent encore enrichir notre étude. La première relève des théories du renforcement, qu'il faut, partiellement, différencier du conditionnement. Les renforcements sont des contingences, en partie occultées par la notion de besoin. Ils sont basés sur la polarité plaisir/déplaisir¹⁶⁰, ou autrement formulés par la valorisation¹⁶¹. Il y a donc des contingences positives et des contingences aversives pour le travail, par exemple. La motivation relève d'un choix partiellement contingent.

Ce choix de l'action qu'est la motivation est, pour V. H. Vroom, plus cognitiviste, la résultante d'attentes tantôt à maximiser, tantôt à minimiser. Ce modèle, dit VIE¹⁶², se décompose en trois niveaux qui permettent d'évaluer les attentes et donc de motiver le comportement. Ces trois niveaux sont l'expectation, l'instrumentalité et la valence. La première relève de la probabilité d'atteindre un objectif de performance en fonction d'un certain niveau d'effort consenti dans son travail. Dans l'équation, le second estime les avantages et des sanctions qui résulteraient de l'atteinte ou non d'un objectif de performance. Enfin, la valence détermine la valeur affective affectée aux récompenses attendues de l'action. Vroom souligne ainsi la notion plurielle de performances.

Nous pourrions poursuivre avec d'autres auteurs et d'autres approches ; sauf à vous envoyer vers un ouvrage qui tente de faire la synthèse de cette complexité toute humaine que sont les motivations. En effet, C. Lévy-Leboyer se risque au pluralisme de pensée avec pour finalité ce qui se résume ici : gardons-nous d'idéaliser une position au détriment d'une autre.

L'action est motivée, elle relève d'un choix qui est rationnel¹⁶³, propriété de l'acteur. Cette rationalité, déjà présente dans la typologie de l'action de Weber, est en réalité limitée. En effet, les réponses optimales relèvent souvent de l'idéal, voire de l'utopie, et nous nous contentons de réponses satisfaisantes car nous ne pouvons tout calculer¹⁶⁴, nous ne disposons jamais de toute l'information nécessaire¹⁶⁵. Autrement dit, tous nos calculs motivationnels et donc décisionnels sont toujours approximatifs. La rationalité limitée est présente y compris dans le processus de décision, caractéristique du commandement et attribut de l'autorité. S'il ne cherche pas toute l'information, le

¹⁶⁰ Ou Eros/Thanatos du freudisme !

¹⁶¹ Donner de la valeur est aussi le sens du verbe : évaluer. Valeur a non seulement une signification économique mais aussi philosophique et morale. C'est deux derniers mots doivent être différenciés.

¹⁶² L'acronyme vaut son pesant d'or !

¹⁶³ A distinguer de raisonnable, qui relève d'un jugement moral de l'action.

¹⁶⁴ *Ratio* dispose de la même origine confirmant ainsi que la rationalité relève d'un calcul, d'un raisonnement (*sic*).

¹⁶⁵ Nous retrouvons ici l'opportunité du terme « contingences ».

décideur ne recherche pas plus toutes les réponses ou solutions possibles et ne les évalue pas non plus. De surcroît, il opère cette sélection et raisonne en fonction d'un schéma préalable voire d'une idée préconçue, dite aspiration¹⁶⁶. Nous pourrions y ajouter que cet acte de décision est aussi un acte d'affirmation ou de confirmation de l'identité. Ce dernier élément participe à la rationalité de l'action envisagée par sa légitimation.

Au sein d'une organisation, chaque acteur, individu ou groupe, dispose de sa logique légitime et rationnellement constituée. L'entreprise est donc un lieu de conflit entre acteurs, entre logiques culturelles. Cette vision de l'entreprise s'est même partiellement institutionnalisée comme l'est aussi le syndicalisme. Né avec le Mouvement Ouvrier, les organes de représentation des travailleurs ont leur place formalisée dans les organisations de travail que sont les entreprises. Il s'agit de structurer le conflit, paritairement !

Le conflit est pour certains sociologues l'élément structurant de nos sociétés. C'est le cas d'A. Touraine qui évoque la notion de mouvement, tellement proche de celle de motivations. Dans la société comme dans l'entreprise, des logiques et donc des cultures s'affrontent en organisant leur conflit et sous trois formes déjà signalés : la coopération, la compétition et la domination.

Avant de passer la parole à M. Crozier et le pas au leadership, je vous laisse deux éventualités : celle de la synthèse opérationnelle ou celle de l'approche systémique. En effet, H. Mintzberg offre une vision quasi « œcuménique » de tous ces courants en les orientant vers la fonction de management. Cette approche globale est aussi celle de l'approche systémique¹⁶⁷. Héritière de « *la pensée complexe* » d'E. Morin, elle n'abandonne pas l'approche analytique mais souhaite en relativiser l'emprise. Il s'agit de l'intégrer à une multitude de regards, de disciplines, de courants dans une sorte de pluridisciplinarité, à moins qu'il ne s'agisse de pluriculturalisme. Dans l'analogie instructive, E. Morin¹⁶⁸ compare la structure de l'organisation au squelette, à la charpente et utilise alors ce mot-valise : « *l'organi-action* ». Il est temps de passer à l'action !

¹⁶⁶ Nos aspirations comme nos valeurs (de référence) font partie de notre culture, de nos habitus, de notre identité.

¹⁶⁷ Tout pensée, et donc toute action, peut se voir pervertie. Des dérives existent aussi en la matière.

¹⁶⁸ Il se joue de la complexité et joue des paradigmes, n'est-il pas ?

LE LEADERSHIP

Je ne peux m'empêcher de débiter ce chapitre, tant attendu, et même convoité, en évoquant la figure du tyran. Approché précédemment au travers de l'attitude autocratique, ou dessiné par la logique féodale, le tyran abuse de son pouvoir, de son influence au détriment du bien commun : forme sublime de manipulation. Comme l'a montré, à sa manière, l'expérience de Milgram¹⁶⁹ : en tout homme sommeille un dictateur. Un petit ouvrage du siècle des Lumières le confirme en donne une clé, non, qui nous prête une clé. Ecrit par La Boétie, son titre vaut programme : « Discours de la servitude volontaire » mais je vous laisse cet extrait comme introduction. « ... *tant d'hommes, tant de bourgs, tant de villes, tant de nations endurent quelques fois un tyran seul, qui n'a de puissance que celle qu'ils lui donnent.* » Gouverner est bien un métier impossible !

Gouvernance, *dirigeance* ou management pourraient être distingués. Le second terme, un néologisme, est utilisé par R. Sainsaulieu, déjà sollicité autour de la notion d'identité. Avec M. Thévenet, Sainsaulieu fait entrer la notion de culture dans le vocabulaire des managers d'entreprise. Leur postulat s'exprime ainsi : si le groupe est et a une organisation, alors l'organisation est et a une culture. Cette dernière notion ne sera pas approfondie dans ce cours mais elle dépasse celle de philosophie d'entreprise¹⁷⁰, ou celle de logique proposée par Enriquez. La culture, même d'entreprise, ne se réduit pas facilement !

Le changement et la dynamique de groupe ont aussi proposé leur grille de lecture du leadership. Lewin utilise la notion de moniteur¹⁷¹. Ce rôle se voit différencier entre le moniteur autoritaire, le moniteur non interventionniste et le moniteur démocratique. Cette variation du même rôle a bien entendu des effets sur le fonctionnement du groupe dans ses interactions. De fait, elle infère sur la communication entre le groupe et le leader. Il s'agissait de groupes primaires...

La typologie proposée par Lewin sera ensuite élargie, ou affinée ; se faisant, elle devient opérante en management. Nous y retrouvons le type autoritaire qui use de pression directe, voire de coercition. Ce type se voit orné de deux variantes : l'autocrate et le paternaliste. Le second type est dit « laisser-faire », il s'apparente à une démission. Le type manœuvrier use quant à lui de pressions indirectes, plus subtiles. Le moniteur de type élucidateur conduit le groupe en catalyseur. Plus permissif dans les interactions est le type coopératif. Il faut souligner que l'énumération peut suggérer une forme d'idéalisme ; il n'en est rien. Toutefois, l'ordre de celle-ci fait croître

¹⁶⁹ Son étude se porte sur l'obéissance. Un autre apport sur ce point particulier est le cas Eichmann.

¹⁷⁰ La culture de l'entreprise est la partie formelle, car formalisée, de la culture d'entreprise.

¹⁷¹ Aurons-nous le temps d'évoquer l'utilité des tableaux de bord ?

l'interdépendance entre le groupe et son leader. Il est donc sensé d'ajouter cette nuance : le « chef¹⁷² » n'est jamais le seul à assurer ce leadership.

Le leadership peut donc être envisagé comme un système de conduites requis par et pour le fonctionnement, toujours dynamique et non statique, du groupe tant son aspect opératoire que dans sa dimension affective. Le leadership est une fonction du groupe devenant l'attribut d'un ou de plusieurs individus dans sa ou leur relation au groupe. Cette fonction (du groupe) est fluctuante, située et situationnelle. Nous reviendrons sur cette dimension adaptative du leadership. Enfin, dans une organisation, un groupe secondaire, ce phénomène social sera normé, institutionnalisé par l'organisation en autorité !

Reprenons ces deux aspects indissociables car intriqués : l'opératoire et l'affectif. Dans le registre socio-opératoire, nous pouvons identifier les éléments suivants sans présumer de leur forme¹⁷³ : les informations posés en termes d'objectifs, la méthode de travail, la coordination des rôles et des tâches, les prises de décision sur les finalités et/ou les ressources à allouer. La forme que va prendre l'une ou l'autre de ces opérations va indéniablement influencer sur le second registre. Il en est clairement ainsi dans le cas de la sphère décisionnel. Dans le répertoire socio-affectif, reprend toute sa place la notion de climat, le « moral des troupes ». Nous y trouvons des interactions visant le soutien et la stimulation par les multiples renforcements ; des interactions visant à faciliter, rétablir ou renforcer, la communication ; enfin, l'évaluation apporte un surcroît de leadership dans le groupe. Quitte à être redondant, ces modalités du leadership impliquent solidairement le groupe et pas uniquement que son leader, d'autant qu'il les assure rarement et durablement seul.

Dans son apparition comme dans sa disparition, rappelons cet élément singulier du leadership. Comme le changement dont il sera leader, le leadership est d'abord une déviation au conformisme. Ce déviationnisme qui peut aller de la déviance à la créativité, y compris de manière charismatique, signale cette polarité du leader, retrouvée chez certains auteurs. Il y aurait donc des leaders positifs et des leaders négatifs. Après le moral, il y aurait la « morale du chef ». En adhérant que modestement à cette option, elle pose néanmoins une question : quel est le sens, la direction, de l'influence du leader ? Ce sens et cette direction, sont-ils légitimés par le groupe, ou légitimes pour l'organisation ? Ce questionnement confirme deux aspects du leadership : la labilité de son pouvoir conçu comme son acceptabilité et le positionnement éthique du leader. Le leader s'avère, *in fine*, plus dépendant du groupe que le groupe lui-même !

¹⁷² Nous le savons le mot « chef » est par trop ambigu, confus même ; nous avons appris à distinguer l'autorité du pouvoir et ce chapitre poursuit le même objectif.

¹⁷³ Cf. typologie ci-dessus ou une autre ... Cette remarque faudra pour le second registre.

Revenons à l'organisation et interrogeons-la avec comme mot-clé, le pouvoir. Toute organisation qui se structure, qui s'institutionnalise tend donc à devenir une bureaucratie, au moins au sens de Weber, et possiblement, au sens d'Enriquez. Ainsi, après « Le phénomène bureaucratique », objet initial d'étude, M. Crozier pose avec E. Friedberg une conceptualisation plus sociologique de l'entreprise. Pour nos auteurs, l'organisation naît de la rencontre entre « L'acteur et le système », de leurs rapports. Ces deux éléments sont les deux pôles¹⁷⁴ qui structurent toute organisation humaine. Cette définition peu déterministe de l'entreprise signale bien plus de complexité que la vision mécanique, fonctionnaliste proposée par Taylor, même nuancée par l'école des relations humaines. Cette approche stratégique, qui deviendra analyse stratégique, ébranle le mythe managérial de l'organisation (bien) organisée autour d'une rationalité unique.

Incontestablement, le point initial, et terminal, de cette théorie sociologique de l'organisation est la notion de pouvoir. Je m'aventure à la formuler comme suit : chaque membre d'un groupe, chaque acteur d'une organisation exerce une influence, variable en qualité comme en intensité, au sein du système. Nous avons tous du pouvoir ! Comment ?

Il nous faut d'abord définir les parties en présence. L'acteur, groupe ou individu, n'existe pas en dehors du système. Ce dernier définit la rationalité « dominante » que l'acteur peut utiliser dans son action. En ce sens, le système détermine les comportements mais cette contrainte n'est jamais complète, totale. Quel que soit sa forme, elle ne limite que partiellement la marge de liberté de l'acteur. D'autre part, le système n'existe que par l'acteur qui seul peut le porter et lui donner vie. Ils ne sont donc pas incompatibles mais c'est de la juxtaposition de ces deux logiques, de ces deux rationalités que naissent les contraintes, conflits ou confluences, ou plus relativement les contingences de l'action organisée. En réalité, au sein d'une entreprise, les rationalités sont multiples et aussi nombreuses que les acteurs, plus une, celle du système qui l'a institutionnalisée.

A l'intérieur d'un système, l'acteur et donc les acteurs disposent d'une liberté restreinte et leur rationalité s'en voit également limitée. Le système limite la liberté de l'acteur afin d'orienter son action. En regard de cela, l'acteur va mettre en place des stratégies, concept central de cette théorie. Cette stratégie, un jeu¹⁷⁵, dont les objectifs ne sont que rarement clairs, fixés et cohérents pousse l'individu à l'action¹⁷⁶. Ce comportement a toujours un sens même si on ne peut le rapporter à des objectifs explicites, il est toujours rationnel. Ce comportement, résultante du calcul approximatif, peut prendre deux intentions. L'une présente un aspect offensif et saisir l'opportunité d'améliorer sa situation, soit accroître ses gains ; et l'autre vise à défendre et maintenir sa marge de liberté, soit

¹⁷⁴ C'est donc une dialectique.

¹⁷⁵ Dans les multiples sens que compte ce terme : le jeu de l'enfant et les jeux de société (*sic*) comme le jeu du mécanicien ou le jeu de l'acteur (*re-sic*). Dans un jeu, il y a les règles mais aussi les mises, les enjeux, les risques (Risk©) des coups, la chance et le calcul, ...

¹⁷⁶ Contraint et limité ne signifient pas déterminé ; même la passivité est le résultat d'un choix.

réduire ses pertes. En réalité, le jeu est souvent mixte. Malgré sa terminologie militaire, ces interactions ne prennent que très épisodiquement la forme de l'affrontement ou de la confrontation ouverte, elles sont plus communément de l'ordre de la négociation. Chaque acteur, entre acteurs et avec le système, négocie sa stratégie. Le concept de stratégie est donc tout choisi mais il est indissociable de son contexte, champ de bataille ou théâtre des opérations, l'organisation.

Mais qu'y a-t-il en jeu ? Quel est l'enjeu de ces stratégies ? Le pouvoir est à considérer comme le fondement de l'action organisée, autrement dit de l'action au sein d'un système, d'un groupe, d'une société. Le pouvoir est consubstantiel à l'humanité. Un système, construit social, est avant tout un ensemble de relations, de relations de pouvoir, des rapports de force. Il ne peut y avoir d'organisation en l'absence de pouvoir ; il ne peut y avoir de vie social sans pouvoir. Il est néanmoins essentiel de le différencier de l'autorité.

« *Le pouvoir est donc une relation, et non pas un attribut des acteurs* » ; ainsi, nous pouvons comprendre que l'acteur détient du pouvoir et le système de l'autorité. L'attribut, c'est l'autorité tandis que le pouvoir naît de l'échange entre les acteurs engagés dans une relation donnée, « *réciproque mais déséquilibrée* ». Ce déséquilibre dans le rapport de forces entre acteurs ne signifie nullement l'absence de marge de liberté et donc de possibilités d'action. En combinant ces concepts, acteur et pouvoir, deux nouvelles notions peuvent apparaître : enjeux, déjà utilisée, et celle de zones d'incertitude.

L'enjeu se mesure¹⁷⁷ en termes de pouvoir et le pouvoir d'un acteur, individu ou groupe, est fonction¹⁷⁸ « *de l'ampleur de la zone d'incertitude* »¹⁷⁹ qu'il maîtrise. Une zone d'incertitude s'envisage, donc, comme un espace d'influence. Bien sûr, il faut que cette zone d'incertitude soit pertinente par rapport au problème et par rapport aux intérêts en jeu (*sic*). C'est donc à ce niveau qu'interviennent les caractéristiques structurelles de l'organisation, imposées formellement par le système et allant déterminer et délimiter le champ d'exercice des relations de pouvoir. En effet, le système ne peut circonscrire toutes les formes d'action, créant en conséquence des zones d'incertitude organisationnelles. Cette notion rappelle avec force la limite de prévisibilité des actions au sein d'une organisation.

Face à cela, l'acteur va utiliser cette espace pour calculer rationnellement sa conduite au mieux de ses intérêts. Ainsi, les relations de pouvoir concrètes ne sont jamais « *le décalque* » parfait des rapports de forces inhérents à la structure, le « formel » diront certains. A l'intérieur des contraintes, en plus de l'autorité, l'organisation secrète ses propres sources de pouvoir informelles. Au-delà et en-deçà

¹⁷⁷ se calcule...

¹⁷⁸ au sens mathématique de ce mot

¹⁷⁹ Réduire les incertitudes de son environnement, c'est augmenter son autonomie !

de l'organigramme, il y a ce que Crozier et Friedberg¹⁸⁰ dénomme le système d'action concret : ce réseau complexe d'interactions et de relations d'autorité mais surtout de pouvoir. L'entreprise, conçue comme une organisation, se construit socialement.

En analyse stratégique des organisations, il est habituel de spécifier quatre sources¹⁸¹ de pouvoir. Chacune d'elles correspond à un type de sources d'incertitude. Ces incertitudes lorsqu'elles sont maîtrisées par un acteur et sont, de surcroît, particulièrement pertinentes pour l'organisation, deviennent sources de pouvoir. Leur pertinence s'évalue en termes de nécessité et de rareté. Volontairement, je reprends l'ordre d'énumération énoncé par l'ouvrage édité en 1977 :

- « *celles découlant de la maîtrise d'une compétence particulière¹⁸² et de la spécialisation fonctionnelle ;*
- *celles qui sont liées aux relations entre une organisation et son, ou mieux, ses environnements¹⁸³ ;*
- *celles qui naissent de la maîtrise de la communication et des informations ;*
- *celles qui dérivent de l'existence des règles organisationnelles. »*

Notez que nos auteurs placent dans leur typologie en dernier l'élément caractéristique de la bureaucratie ou de ce modèle organisationnel. Néanmoins, aucun système, même le plus totale¹⁸⁴ ne peut prétendre tout contrôler. De plus, cette zone peut s'avérer, au même titre que les autres, utile au manager pour ajouter à son autorité du pouvoir. Autre point utile à relever : à l'heure d'aujourd'hui, les auteurs reverraient probablement leur liste et en modifieraient les rangs. Le développement des médias de l'information et l'emprise culturelle de la communication inviteraient probablement Crozier et Friedberg à placer en premier les sources de pouvoir qui naissent de la maîtrise de la communication et des informations¹⁸⁵. Pour ma part, j'écris le plus souvent : de la maîtrise des informations et de leur communication.

Le système en instituant des zones de certitude crée collatéralement des zones d'incertitude que les acteurs vont utiliser stratégiquement ; ainsi naît et vit l'organisation. La maîtrise d'une zone d'incertitude organisationnelle ne va pas nécessairement à l'encontre du système et de l'organisation. L'acteur a « besoin » du système comme le système a « besoin » de l'acteur. Chacun négocie sa participation au mieux de ses intérêts dans les interactions organisationnelles, avec le

¹⁸⁰ Un ouvrage propre à E. Friedberg porte un titre utile à la distinction : « Le pouvoir et la règle ».

¹⁸¹ « Sources » ! Nous ne parviendrons pas à dresser une typologie « directe » du pouvoir puisqu'il est relation, et que sa nature est instable car humaine. Le pouvoir est une aventure humaine, il se joue, il se vit !

¹⁸² L'expertise. Sur la notion d'expert et dans le champ des soins, je vous renvoie vers P. Benner. S'inspirant du modèle de Dreyfus, cette vision présente une vision utile mais inévitablement réductrice de l'acquisition de compétences.

¹⁸³ Le « *marginal sécant* » : cette notion empruntée à un autre auteur signale la capacité politique, stratégique d'un acteur intervenant dans plusieurs systèmes interdépendants. « Assis entre deux mondes », le marginal sécant nous rappelle le pouvoir de l'inter-média-ire, qu'il serve ou non d'inter-prète.

¹⁸⁴ Pour les amateurs, je vous propose les lectures d'E. Goffman. Cet auteur, présenté dans le cours de sociologie de la santé, s'est intéressé aux institutions totales.

¹⁸⁵ Votre cursus comporte un cours dit de « ... gestion de l'information ... ».

système et avec les autres acteurs. Nous ne serions pas complets sans évoquer cet aspect qui prend les trois formes désormais courantes : l'alliance, l'opposition et la négociation.

Nous venons de découvrir avec force que le système n'organise pas tout, que les acteurs interviennent aussi et ont, de ce fait, du pouvoir. Le pouvoir étant une relation, attardons désormais à l'autre, celui qui obéit quel que soit la légitimité qu'il accorde au leader, ou manager, qui lui commande d'agir. D'autres psychosociologues vont s'intéresser à cette notion, délicate, du leadership particulièrement au sein des organisations de travail que sont les entreprises. Les typologies seront nombreuses et nous ne pourrons épuiser la thématique.

Sous l'impulsion du courant lewinien, les chercheurs vont d'abord faire « exploser » un mythe : il n'existe pas de prédisposition *naturelle* ou de facultés spécifiques à être leader. En écho de l'introduction de ce chapitre, disons qu'en tout homme sommeille un leader ! Cette réflexion donne dès lors toute l'importance aux contingences, à la situation¹⁸⁶ amenant ce que les uns nomment éthique, et d'autres appellent stratégie. Par leur caractère opérationnel, ces théories du leadership vont se transformer en théories du management ; tentant ainsi de transformer une relation de fait en une relation de droit¹⁸⁷. Le management sera alors qualifier tantôt d'adaptatif, tantôt de situationnel et même de transformationnel !

Comme « d'*habitus* », nous évoquerons deux points de vue, deux regards : l'un vers le bas, l'autre vers le haut puisqu'intermédiaire est le leader et/ou le manager. Commençons « par le bas », P. Hersey et K. Blanchard ont construit une typologie des styles¹⁸⁸ de leadership en catégorisant les membres du groupe ainsi dirigés. Elle est la plus contingente des deux, la seconde sera plus managériale. Il s'agit d'abord de déterminer les caractéristiques des individus et/ou du groupe avec lesquels le leader et/ou manager va être en interaction. Ce premier niveau de typologisation est basé de deux critères formant la situation, son cadre (*sic*) : le savoir et le vouloir. Reformulons ces deux verbes en usant de substantifs avec d'une part, la notion de compétences et de l'autre, celle de motivations. Nous retrouvons aussi et ainsi la tâche et la relation.

La combinaison de ces deux axes avec leur polarité permet alors de définir quatre niveaux croissants d'autonomie du ou des travailleurs. L'autonomie, ce mélange de capacités et de volontés, de l'autre est une contingence de la situation, ici de travail. La théorie suppose, ensuite, que le style de management et le leadership qu'il suppose, s'adaptent au niveau d'autonomie¹⁸⁹ des employés,

¹⁸⁶ L'organisation est une situation ... de rencontres, d'interactions !

¹⁸⁷ Pour Weber, c'est transformer le pouvoir, *Macht*, en domination, *Herrschaft*.

¹⁸⁸ Le choix sémantique « style » signale bien qu'il s'agit d'un rôle et non d'une personnalité, cela se vérifiera ! Pourtant, dérive encore, certains vous proposeront pour y accéder des formations dites de développement personnel usant d'une certaine approche de la PNL (Programmation Neuro-Linguistique).

¹⁸⁹ Faut-il écrire que l'autonomie est une forme de pouvoir ?

tantôt subordonnés, tantôt collaborateurs. Soulevons deux considérations avant de plonger dans le modèle. De la compétence motivée des travailleurs dépend donc la motivation compétente du leader et/ou manager. Il n'y a donc pas de pouvoir sans contre-pouvoir, sorte d'équivalent de la rétroaction dans le schéma de la relation ou communication.

| Autonomie du collaborateur | Style de leadership |
|-------------------------------------|---|
| > A1 : ne sait pas et ne veut pas ; | > S1 : style directif → convient au niveau A1. |
| > A2 : ne sait pas mais veut bien ; | > S2 : style persuasif → convient au niveau A2. |
| > A3 : sait mais veut autrement ; | > S3 : style participatif → convient au niveau A3. |
| > A4 : sait et veut. | > S4 : style délegatif → convient au niveau A4. |

| Le style <i>DIRECTIF</i> est | |
|---|---|
| (+) adapté - s'il y a urgence, - si vos collaborateurs sont peu autonomes, - s'il faut structurer. | (-) dommageable - si vous minimisez un collaborateur plus autonome que vous ne le pensez, - si vous blessez un être humain. |

| Le style <i>PERSUASIF</i> est | |
|---|---|
| (+) adapté - si vous expliquez la raison de vos décisions, - si vous savez motiver ¹⁹⁰ vos collaborateurs, - si vous encouragez un collaborateur fragile. | (-) dommageable - si vous masquez la vérité par de « bonnes » paroles, - si vous ne faites qu'intimider les plus vulnérables, - si vous infantilisez vos collaborateurs. |

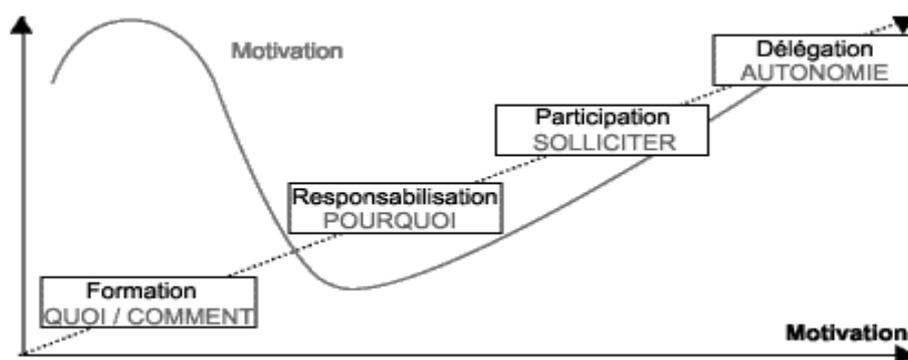
| Le style <i>PARTICIPATIF</i> est | |
|---|---|
| (+) adapté - si vous proposez des problèmes et non des décisions, - si vous écoutez des propositions très diverses, - si vous négociez un plan d'actions, - si vous entraînez vos collaborateurs à faire des consensus en équipe. | (-) dommageable - si vous laissez vos collaborateurs chercher des solutions à des problèmes, alors que vous avez déjà pris la décision, - si vous ne distinguez pas le négociable du non-négociable, - si vous ne leur donnez la parole que sur des points sans intérêt. |

¹⁹⁰ Ce style est parfois, et trop rapidement, qualifié de « motivationnel ».

| Le style DELEGATIF est | |
|---|---|
| (+) adapté - si vous êtes sûr du niveau d'autonomie, - si vous donnez les moyens, les informations et tous les éléments nécessaires au résultat, - si vous dégagez votre temps pour des tâches de plus hautes responsabilités. | (-) dommageable - si vous fuyez des responsabilités de votre ressort, - si vous n'assumez pas les conséquences de votre délégation. |

Une fois encore, certains représentent et modélisent cette typologie sous la forme d'une pyramide. Pourtant, outil théorique, une typologie n'a pas de caractère normatif, et encore moins moral. Elle catégorise une notion par des idéals-types. Malgré cette mesure, il est fréquent de constater l'idéalisation d'un type au détriment des autres. C'est le cas du style participatif devenant management participatif¹⁹¹. Même si ce style trouve une certaine efficacité, dans certaines situations, il ne peut être le seul style y compris à définir un et un seul management. Il s'avère adapté à la conduite de certaines équipes et/ou de certains projets mais ne peut être la seule corde de l'arc¹⁹². Le leader n'a pas cette approche et sa performance est, en réalité, déterminée (*sic*) par sa rapidité, sa flexibilité, son aisance à évoluer d'un style à un autre : à l'adapter et à s'adapter.

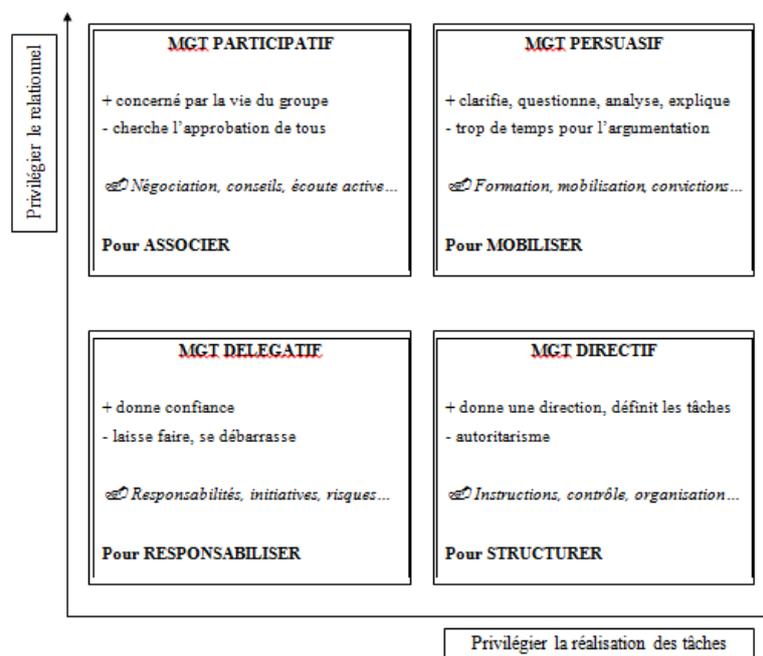
En élargissant ce point de vue, il est envisageable de temporaliser l'évolution du style de leadership et/ou de management en fonction du développement de l'autonomie du travailleur. Les quatre phases sont les suivantes. D'abord, il y a la phase de formation où il convient de mettre l'accent sur ce qu'il a à faire et comment le faire. Suit le temps de la responsabilisation où mettre l'accent sur les finalités. Subséquemment, il s'agira d'impliquer par la participation ; avant de parvenir à la délégation lorsque l'autonomie est atteinte.



¹⁹¹ Cette notion de management participatif a été posée par R. Likert en plus du style autoritaire et du style consultatif. Il l'établit comme le plus efficace.

¹⁹² Pour conclure l'analogie, l'option serait plus

L'approche est ici linéaire lorsqu'on se place du côté du futur collaborateur. Il n'en est aucunement le cas pour ce rôle du leader/manager qui s'apparente, sous ce prisme, à de l'accompagnement¹⁹³. Opportunément, cette réunion peut donner naissance à l'« *ani-meneur* », rôle aux multiples facettes qui sera abordé dans les deux derniers chapitres de ce cours. Le meneur qu'il soit leader ou manager se positionne par son style. Dès lors, la performance du leader et/ou manager, et par là sa compétence de leadership et/ou de management, est donc à considérer comme le croisement ou la combinaison des intérêts de la structure et les intérêts propres à chacun. Pour rappel, le meneur ne peut se « bloquer » sur un seul style, il change et amalgame au gré des nécessités de la situation, des besoins pressentis et des objectifs fixés. Dans cette typologie ; il n'y a donc pas de mauvais ou de bon style. Le style est juste lorsqu'il est adapté à la situation et aux acteurs concernés.



Nous pourrions surenchériser en affirmant que pour être efficace¹⁹⁴ le style doit donc être, en quelque sorte, assertif. Il s'agit de montrer une faculté d'adaptation élevée, une adaptabilité aux incertitudes du contexte. Dans le prolongement du concept de rationalité limitée, proposé par H.A. Simon, W.R. Ashby¹⁹⁵ propose dans sa « *loi de la variété requise* » un aspect non négligeable du leadership par l'assertion suivante : « *c'est toujours l'élément le plus flexible qui finit par orienter et diriger le système* ». La situation est bien la pré-occupation du leader et/ou du manager. Il sait et veut

¹⁹³ Accompagner n'est pas assister. Cette notion d'accompagnement se retrouve certes dans celle du tutorat. Plus maladroitement, elle est présente dans sa traduction en « to coach ». Cette locution est pourtant étymologiquement francophone !

¹⁹⁴ Tant en regard de la tâche (horizontalité) à accomplir que de l'axe vertical, celui de la légitimité du pouvoir et/ou de l'autorité.

¹⁹⁵ Ces hommes vont s'intéresser à l'intelligence artificielle, tenants avec J. de Rosnay d'une approche cybernétique de l'organisation. L'école de Palo Alto propose un abord cybernétique de l'information et donc de la communication.

s'adapter, il peut changer. Dans le cas contraire, il sera évincé au profit d'un nouveau leader qui semblera plus efficace face à la situation. Retenons encore que, bien que plus que le manager, le leader transforme la situation, c'est un réformateur. Il peut l'être car visionnaire est le meneur¹⁹⁶, doté en plus d'un talent communicationnel avéré. Ces deux aspects indissociables de cette capacité transformationnelle se retrouvent particulièrement et intensément chez le leader charismatique, disposant de ce « pouvoir imaginaire¹⁹⁷ ». Et Napoléon de proclamer : « *un chef vend de l'espérance* » mais qui sont les clients ?

Le même genre de typologie est proposé par d'autres ; ne manquons pas ce changement de point de vue. Il nous faut citer R. Blake et J. Mouton qui par leur classification vont apporter deux éléments utiles à notre réflexion. En considérant plus le système que l'acteur, ces deux dimensions ou axes qui permettent de décrire des styles de management sont l'engagement et la coopération.

L'engagement du manager intéresse tant les buts de son entreprise que ses propres objectifs professionnels. La notion d'engagement professionnel concerne tout ce qui touche à la marche efficiente de l'entreprise et à son succès ainsi que tout ce qui concerne la « bonne » marche de sa propre carrière et de sa réussite personnelle. Non exhaustivement, les caractéristiques de cette première dimension sont : le souci de changer et d'améliorer l'entreprise, l'identification à l'entreprise, la stimulation au travail et la contribution au succès de l'entreprise.

Le second axe, la coopération, c'est le souci de l'engagement des autres. Un manager ne peut devenir efficace que s'il sent que son principal problème est de faire coopérer des individus dont les points de vue et les objectifs sont souvent incompatibles. Les critères typiques sont la confiance, les relations entre les hommes, le travail en groupe, les communications efficaces dans l'entreprise. Ces indices sont considérés comme déterminants de l'efficacité du manager, autrement dit, de sa performance. Il est donc attendu que ces items se retrouvent tant dans la description de fonction que dans la grille d'évaluation d'un cadre.

Ces deux axes vont, avant tout, nous permettre de préciser des styles de management. Pas plus que précédemment, il n'y a pas de lieu de parler de « personnalité » car cette représentation isole l'individu de son environnement, de la situation qu'elle soit humaine ou technique. Il n'y a pas qu'un et un seul style : chacun d'eux peut être valable selon les circonstances. Par ailleurs, méfions-nous de tous les styles car ils ont tous un côté dangereux, inutile, inefficace. Rien n'est acquis d'avance et définitivement !

Un autodiagnostic : quel est votre style de management ?

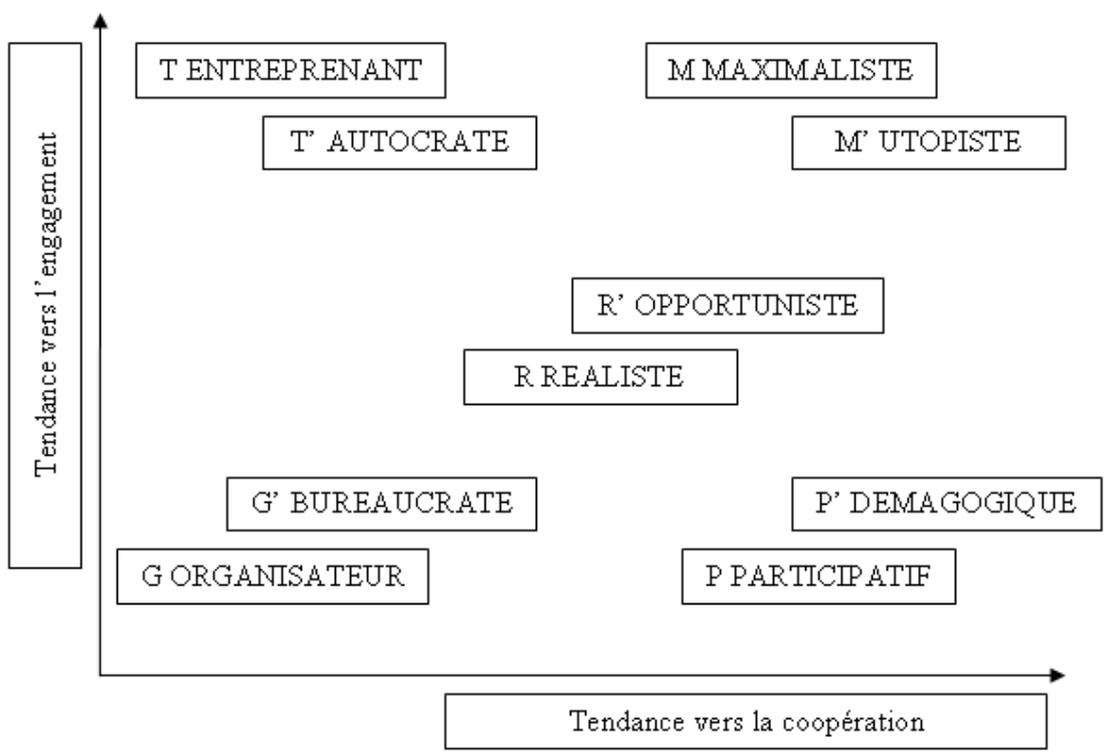
¹⁹⁶ Sa vision est stratégique.

¹⁹⁷ Partie du titre du livre de G. Labounoux : « Malaise dans l'organisation : le pouvoir imaginaire ». La première partie est librement inspirée d'un livre utile de S. Freud, *Malaise dans la culture*.

Il est temps de révéler les styles de management dérivés de cette dernière conceptualisation, et ce à partir de l'autodiagnostic¹⁹⁸.

Les styles T, M, R, G et P sont considérés¹⁹⁹ comme plus efficaces que les styles « *prim* ». Le total le plus élevé correspond à votre style « dominant » ; le plus bas révélant votre style rejeté. Il est à nouveau possible de placer sur un graphique les différents styles. Tels des ratios, il est également possible de déterminer votre indice d'engagement, de coopération et d'efficacité par les formules suivantes :

| | |
|-----------------------|--------------------------|
| Indice d'engagement | = T + T' + M + M' x 11 |
| Indice de coopération | = P + P' + M + M' x 11 |
| Indice d'efficacité | = G + P + T + R + M x 11 |



Il vous reste à choisir²⁰⁰ votre style !
 Sont laissés à votre discrimination²⁰¹ les quarante rôles du manager répertoriés en quatre catégories.
 Suivent quelques outils utiles à l'ani-meneur quel que soit son style d'influence adopté et adapté.

¹⁹⁸ Il existe différents questionnaires fournissant un autodiagnostic de votre style de leadership et/ou management. En tenant compte des inévitables limites (et dérives) de pareils outils, ils permettent néanmoins de mettre à jour les points forts comme les axes de progrès.
¹⁹⁹ par...
²⁰⁰ Comme des chaussures ... après avoir essayé !
²⁰¹ La combinatoire offre 400 possibles.

| CAPACITES A ANIMER ET A DIRIGER DES PERSONNES | |
|---|---|
| Exercer une influence Se préoccuper des motivations du personnel Savoir informer Savoir former Traiter les erreurs Se préoccuper des conditions de travail | Faire participer le personnel Gérer le personnel Traiter les désaccords Travailler avec les représentants du personnel et les syndicats |
| CAPACITES A PREVOIR ET S'ADAPTER A LA CONJONCTURE | |
| Participer à la politique de l'entreprise Développer des stratégies de développement Planifier les actions Définir des objectifs Prendre des décisions | Assurer la délégation Rechercher les synergies Encourager la flexibilité Gérer le changement Développer l'innovation et les suggestions |
| CAPACITES A DEVELOPPER LA QUALITE | |
| Etablir des programmes de travail Traiter les moyens Contrôler les actions Evaluer les résultats Assurer la productivité | Se soucier de la rentabilité Mettre en place des instruments de mesure Faire des diagnostics Mener des actions correctives Résoudre des problèmes |
| CAPACITES A ORGANISER LES COMMUNICATIONS | |
| Connaître la structure Définir les rôles Définir la hiérarchie Travailler avec les fonctionnels Mettre en place des procédures | Assurer les communications Etablir des règles du jeu Tenir des réunions Assurer la coordination Tenir compte du « transversal » |

Nous pourrions bien entendu poursuivre la question du pouvoir. Ainsi après le groupe, l'organisation, la problématique relationnelle du pouvoir se pose et s'impose aussi à l'échelon macrosociologique, celui de la société. C'est dans cette sphère que l'on use habituellement de politique et du politique. A relativiser donc car votre fonction est proprement politique²⁰² mais ne relève pas du politique. A l'opposé, ou paradigmatiquement à cette vision macrosociologique, nous pourrions plonger dans l'infra-sociologique en évoquant le volet²⁰³ émotionnel, voire affectif de l'art de gouverner. Nous l'avons fait en filigrane et c'est mieux ainsi. D'autres problèmes nous attendent !

²⁰² Nous reviendrons sur cette notion dans le cadre du cours de *Politique et Economie de la Santé*.

²⁰³ Un synonyme éloigné de « volet » est *jalousie* : à méditer !

PROBLEME ou PROJET, telle n'est pas la question

Le management a pour rôle, et le manager pour mission, de résoudre les problèmes permanents en utilisant des compétences relationnelles, une référence à la stratégie et une réflexion éthique. Ce management se déroule au sein d'une organisation et en prise directe avec le système qu'il représente, sans pour autant neutraliser sa position d'acteur²⁰⁴.

Mais qu'est-ce qu'un problème ? Un problème est d'abord, souvenir heureux ou non de nos primaires, une question comportant des calculs à effectuer en partant de données précises et en usant de méthode(s). Par extension, le problème est devenu une difficulté qui, pour être résolue, fait appel au raisonnement, à l'expérience, à l'intuition, à l'argumentation ... De manière plus contributive encore, la racine étymologique de ce mot est un verbe : « proposer ». Le problème devient « ce qui est proposé ». Cette dimension révèle son incontournable réalité : le choix²⁰⁵. Enfin, dérivé de problème, le terme « problématique²⁰⁶ » qui est un adjectif avant d'être un substantif. Une problématique peut être considérée comme l'ensemble des questions et problèmes concernant un domaine de connaissances ou qui sont posés par une situation nécessitant la mise en œuvre d'une décision. Pour la seconde fois, le doute serait-il présent voire permis ?

Si nous nous tenons à ces premiers éléments de définition et que nous les comparons de manière symétrique avec le terme projet : qu'advient-il ? *Pro*-blème, *pro*-position, c'est jeter en avant comme *pro*-jeter ! La nuance est tellement ténue entre les termes que nous prenons le risque²⁰⁷ dans ce chapitre d'énoncer qu'ils sont quasi-synonymes. Nonobstant, le projet est ressenti comme plus innovant et cette tonalité, pourtant plus optimiste, est source d'une plus grande résistance, y compris de la part du système. Le projet pose la question du conflit et donc du pouvoir d'une manière bien différente que celle de problème. Le projet présente plus de risque de transgression ; sa réponse l'est potentiellement. Nous pourrions reprendre un élément d'analyse utilisé précédemment : le problème est au système mécaniste ce que le projet est au système organique.

Entendons-nous, le mot *projet* peut remplacer, à chaque instant, le mot *problème*²⁰⁸ ! D'ailleurs, qu'il soit problème ou projet, il y aura changement²⁰⁹. Dans les deux cas, le conflit est inhérent et la démarche représente et entraîne une charge de travail physique, psychique et sociale... La suite s'apparente à une caisse à outils, plus pratiques que conceptuels, qui tenteront de réduire ces éléments en formalisant leur communication. Ils permettront la démarche et seront les moyens et

²⁰⁴ C'est sur celle-ci que le leadership peut venir se greffer !

²⁰⁵ Suivront la décision, l'action et idéalement son évaluation, conçue, nous le dirons, comme un néo-problème !

²⁰⁶ Ce terme sera réinvesti dans le cours de Méthodologies !

²⁰⁷ c'est-à-dire l'audace...

²⁰⁸ Nous le conservons toutefois car il représente bien plus le cadre. Peut-être est-ce là une énième discrimination entre manager et leader ?

²⁰⁹ Ici, la typologie de Watzlawick peut avoir un sens !

médias au service d'une fin, double en réalité. Ces outils visent à la modélisation du contenu tout autant qu'à la participation. L'implication, voire la coopération, qu'ils émulent peut devenir source de synergies ; là où les divergences se transforment en complémentarités. Tout particulièrement, le rôle d'animation se place dans la « gestion » des informations, de leur circulation qu'elles soient opérationnelles, motivationnelles ou négociatrices.

Une mission fondamentale de l'animation, et donc de l'utilisation d'une telle démarche, est de préciser sans cesse les enjeux, les finalités et les objectifs : il s'agit de responsabiliser. Les comportements engagés représentent la réponse à un contexte responsabilisant et mobilisateur dont l'animateur est le maître d'ouvrage. Toutefois, les êtres humains ont une capacité non infinie d'assimilation, ils seront donc aussi sensibles au contenu de la communication qu'à la manière dont elle est présentée et mise en valeur.

Enfin, il s'agit surtout de partager un regard, une vision du problème ou du projet. La démarche envisage le partage d'une part de rationalité avec l'autre. Se faisant, deviennent légitimes la démarche autant que ses perspectives ; sans parler de la fonction d'animation et de leadership qui y réside. La démarche envisage l'éventuelle ré-solution²¹⁰ du problème qui n'est, en réalité, qu'une réponse, toujours négociée. C'est mieux ainsi ! Les réponses sont toujours multiples et y réside la notion, évoquée plus haut, de respons(h)abilité, à la fois éthique et habilité à répondre.

Pourquoi une démarche ? Une démarche est toujours utile bien qu'elle se réalise, dans les actes de la vie quotidienne, de manière inconsciente ou automatique. C'est le cas de la compétence. Dans le cadre des relations au travail, elle prend de l'importance et réclame de la visibilité afin de témoigner, par exemple, de la rigueur. Elle trouvera son usage et son utilité dans vos activités à venir ou présentes : démarche d'amélioration de la qualité, d'évaluation, de gestion de conflits, de conduite de réunion ... mais aussi, et non des moindres, la réalisation d'une épreuve intégrée. Inscrites dans le cours de *Psychosociologie des relations de travail*, il est indéniable que des compétences relationnelles²¹¹ sont requises pour celui qui pilote la résolution d'un problème ou un projet. Il pilote, il mène à la fois la démarche et le groupe qu'il met au travail. Ces habiletés peuvent donc être réparties avec ceux qui participent. Ces premiers outils, plus médiatiques que techniques, seront exploités dans d'autres moments. Nous ne serons donc pas exhaustifs.

- La conduite d'entretien : un entretien permet d'obtenir de l'information, de diffuser de l'information, de vendre une idée ou de la faire valider. Il peut être appelé : interview. L'écoute et la reformulation sont des outils précieux.

²¹⁰ Ici écrit comme son correspondant dans le chapitre suivant : ré-union. Je vous invite à retourner dans vos cours de chimie, à la définition du terme *solution*.

²¹¹ L'assertivité offre des pistes opportunes en la matière.

- L’animation de réunion : la réunion n’est qu’un outil de communication. Comme notre premier, elle permet de favoriser la circulation de l’information, mais aussi de travailler en groupe voire de prendre des décisions. C’est un entretien de groupe. Attribut sociologique du cadre, l’outil garde néanmoins une représentation contre-productive entretenue par ces réunions « pour rien ». Il y a la *réunion-rituel*, peu préparée, sans objectif précis, ni ordre du jour, comme celle du lundi matin ! Vient aussi la *réunion d’information systématique* où l’animateur est le responsable hiérarchique, le temps y est mal géré, la participation faible, l’apathie ou l’anarchie y sont invitées²¹². N’oublions pas la *réunion alibi* : c’est une réunion où l’on va entériner une décision ... déjà prise ailleurs : la langue de bois du management (pseudo)participatif !
- Des règles d’écriture professionnelle : la communication écrite doit, pour être lue et comprise, suivre des règles d’écriture particulières, bien au-delà des conventions linguistiques, propres au monde professionnel et/ou du public²¹³ cible. Communiquer par écrit, c’est non seulement informer mais aussi former, animer, faire mémoriser, motiver. Un premier registre dit de support permet de visualiser, schématiser, rendre vivant (*sic*) tandis que le second ambitionne à constater, évaluer et proposer.
- Des représentations graphiques : Les représentations graphiques sont des outils qui permettent de présenter des données, de manière visuelle et ainsi plus parlante. Elles facilitent de ce fait la compréhension d’un phénomène. Toute illustration ne se jette pas ainsi ; il doit être judicieusement choisi, présenté et réellement contributif.
- L’animation d’une séance de formation, d’un groupe-projet ou d’une réunion de résolution de problème met en exergue ce rôle d’animateur, voire d’ani-meneur. Pour mener à bien la démarche, afin de motiver le travail de groupe, l’animateur aura recours à un certain nombre de techniques propres à aboutir.

La démarche de résolution de problème

Cette méthode, « passe-partout », facilement compréhensible, est à concevoir comme une boucle. Comme toute méthode, elle se subdivise. Nous y reconnaissons cinq étapes dont la deuxième et la dernière peuvent être divisées pour en faire sept. Nous la comparons à la grille de travail d’un projet, celle des 3 C : cadrer, conduire, conclure

²¹² Cette forme n’est pas communication ; une « bonne » note de service aurait sans aucun doute suffit !

²¹³ Il faut savoir que sur 100 personnes placées devant un texte bien rédigé, 90 personnes lisent le titre, 75 personnes le titre et l’introduction, 40 personnes jusqu’à la fin du premier paragraphe, 20 personnes la totalité en diagonale et 5 personnes le texte intégralement !

| RESOLUTION DE PROBLEME | | | | PROJET |
|------------------------|---|------------------------------|---|-------------------------|
| 1 | Identifier le problème | Poser le problème | 1 | Cadrer |
| 2 | Analyser la situation à la recherche des causes | Décrire la situation | 2 | Conduire ²¹⁴ |
| | | Comprendre la situation | 3 | |
| 3 | Rechercher des solutions | Rechercher des solutions | 4 | |
| 4 | Choisir une solution | Décider ou faire décider | 5 | |
| 5 | Mettre en œuvre une solution | Mettre en œuvre une solution | 6 | |
| | | Suivre les résultats | 7 | Conclure |

Le problème et sa résolution sont problématiques. Dans ce présent contexte, une problématique peut être considérée comme un ensemble plus ou moins complexe de problèmes. Face à elle, il est préférable d'utiliser une première fois de la boucle complète de résolution de problèmes. Il s'agit de classer, de sélectionner voire hiérarchiser les problèmes²¹⁵. Un autre intérêt de cette « fragmentation » réside dans la constitution de sous-groupes chargés d'un des problèmes de la problématique. Plus largement, plus méthodologiquement surtout, la problématique est la manière de formuler la situation qui pose problème ou non, dans la perspective de sa compréhension ou de son explication. Cette phase d'élucidation est le préalable à toute action de correction ou d'optimisation et donc de ... changement !

Dans ce cadre, la définition qui sied est la suivante : *un problème n'est autre chose qu'une tension, un écart entre deux ou plusieurs composantes, entre un besoin et une satisfaction*²¹⁶. Elle réclame donc trois conditions considérées dès lors comme *sine qua non* : anormale, connue, prise en compte. Considéré comme problème ou projet, la démarche veut réduire ou faire disparaître cet écart. Reprenons les étapes de cette boucle en décrivant. Nous envisagerons ensuite de les doter d'outils.

1ère étape : identifier le problème

Il y a un problème quand une situation n'est pas satisfaisante en regard de la norme ou d'objectifs. Il peut être un dysfonctionnement à corriger ou un besoin non satisfait. Le premier signale un problème de cause tandis que le second un problème de but. Ici, il est essentiel de distinguer besoin et problème, besoin et dysfonctionnement, besoin et responsabilité, besoin et constat, besoin et idée ! La confusion la plus courante est que nous disons : « *j'ai besoin d'une voiture* » alors qu'en fait « *j'ai besoin de me déplacer* ».

²¹⁴ L'étape de conduite ou pilotage se subdivise signalant non seulement sa temporalité mais révélant surtout la place du management et/ou du leadership dans une démarche de ce type.

²¹⁵ Ce tri se fait en termes de priorités fixées en fonction de critères ou d'objectifs ; comme stratégie, gravité, impact sur le résultat global, urgence, etc.

²¹⁶ Cette logique de démarche est largement connue et répandue auprès des infirmières, souvenir scolaire au minimum : la démarche de soins. Les similitudes sont de ce fait inévitables.

2^{ème} étape : analyser la situation et rechercher les causes du problème

Il s'agit de rechercher des informations sur le problème : les signes apparents et les effets, ainsi que le contexte. Il s'agira ensuite d'identifier les causes possibles du problème.

3^{ème} étape : rechercher des solutions

Il n'y a guère de problème concret qui n'admette qu'une unique solution. Les problèmes sont en principe ouverts, c'est-à-dire admettant plusieurs réponses, même si la rationalité est limitée. Le groupe peut nuancer, en partie, cette limitation. En référence à notre « autre » métier, nous pouvons classer les solutions/réponses à l'aide des adjectifs suivants : palliatif, curatif et préventif.

Avant d'être une solution/réponse, elle a été une idée. Pour rechercher ces idées, des techniques de créativité sont recommandées et sont à mener en groupe plutôt qu'individuellement. Cette notion collective présente quelques avantages à condition que le groupe offre au moins les deux critères suivants : pluridisciplinarité et motivations. Menée par un groupe, la procédure, et plus encore à la mise en œuvre de la réponse, sera garantie par une certaine légitimité.

4^{ème} étape : choisir une solution

Les idées vont être classées par famille ou par genre²¹⁷ ; pour ensuite, les affiner. Chaque option sera à son tour analysée en référence aux étapes préalables, particulièrement la deuxième.

5^{ème} étape : mettre en œuvre une solution

Lorsque, dans la mise en œuvre d'une décision, les informations sont nombreuses et imbriquées, l'élaboration d'un planning, d'une liste de tâches à exécuter, d'un schéma, permet de déterminer : les rôles de chacun, les activités à réaliser par les différents partenaires, les moyens matériels et financiers à mettre en œuvre, les contraintes de délais et de résultats à atteindre, les contrôles à exercer pour que le but soit atteint. De plus, à chaque étape de cette programmation, ces outils constituent un instrument de communication et de responsabilisation : chacun peut voir les conséquences de son travail sur l'exécution des tâches par d'autres, ainsi que l'évolution globale du processus. Outre cet aspect, la communication au sein du groupe et en dehors de celui-ci poursuit la logique de légitimité par la traçabilité et la transparence. A terme, cette visibilité et sa lisibilité peuvent faire « jurisprudence ».

Cette méthode d'organisation se décompose en deux étapes : réaliser l'activité à partir d'un plan d'action, puis assurer le suivi et le contrôle des résultats. Un plan d'action consiste à définir les tâches à réaliser, effectuer la répartition des tâches et planifier l'action dans le temps. La seconde, et dernière étape de notre boucle, assure le suivi et le contrôle des résultats.

²¹⁷ Par exemple : les réponses techniques et les réponses relatives au comportement.

De fait, il est (parfois) nécessaire d'améliorer (encore) en reprenant une boucle de la démarche. Ainsi formulé, le processus semble interminable. Faut-il préciser que la résolution d'un problème apporte souvent l'émergence d'un nouveau problème ; ce « néo-problème » est, dans la réalité, le plus souvent lié à la perception aiguisée que permet la précédente démarche.

Les outils de la démarche de résolution de problème

En mêlant de manière caricaturale la communication et le leadership, ce mélange offre une traduction très libre de *manager* en « ani-meneur » révélant cette double emprise où il faut ménager le fond et la forme²¹⁸. Cette compétence à animer, dont la représentation auprès des cadres reste peu amène ou au moins paradoxale, sera revisitée dans notre approche de la conduite de réunions.

Les outils sont nombreux et divers, certains sont plus adaptés à l'une ou l'autre des étapes. Il n'en existe aucun qui assure l'ensemble de la démarche. Ils réclament tous une « acclimatation » au contexte dans lequel ils vont être utilisés. Vouloir les copier-coller à tout prix peut être périlleux ! La technique ne résout rien sans l'intelligence de son utilité, elle n'est pas une fin mais un des moyens d'y aboutir. Assurément, ces façons de mener et d'animer pareille démarche permettent d'organiser pratiquement les rencontres, d'inciter les présents à participer, mais réclament toujours de la part de l'utilisateur-animateur du discernement. Un moment crucial est l'initiation par l'explicitation de leur fonctionnement comme de l'objectif poursuivi. Le partage d'informations sur la méthode permet l'efficacité de son utilisation, et donc des résultats escomptés. Cette précision révèle le caractère opératoire de ceux-ci vis-à-vis de la conduite de réunion.

1. Le QQQQC :

Appelé aussi hexamètre de Quintilien, il est un outil d'exploration, de caractérisation d'un phénomène: faits, situation, événement, conséquences,... En adoptant une attitude interrogative, il décrit la situation en la décomposant. Comme souvent, il s'agit d'une *check-list* de mots clés. La démarche consiste à poser systématiquement les questions, éventuellement plusieurs fois de suite jusqu'à l'obtention d'une information précise et spécifique :

- > **QUOI** De quoi s'agit-il ? Quels faits, actions, événements, situations ?
- > **QUI** Quelles personnes sont « impliquées » ?
- > **OÙ** A quel endroit, dans quel lieu ?
- > **QUAND** A quel moment ? avec quelle fréquence ? Depuis quand ?
- > **COMMENT** Comment se manifeste cette situation ? Comment se déroule-t-elle ?

Chaque réponse peut amener trois autres questions :

²¹⁸ Probablement, plus le second que le premier !

- > COMBIEN Chiffrage des différents éléments de la situation
- > POURQUOI La cause ? L'explication ?
- > POUR QUOI Les finalités ?

Quand utiliser l'outil QQQQC-CPP ?

Lorsque les informations sur une situation sont : floues, recueillies par des intermédiaires, des opinions, des points de vue, des éléments subjectifs ou que l'intention d'action reste imprécise. L'outil permet d'obtenir des données présentées de façon organisée et systématique, un constat de faits concrets, clairs, des objectifs, situés dans le temps, qualifiés et quantifiés, un projet décrit en termes d'objectifs base d'un éventuel plan d'action.

Il n'y a pas d'ordre à respecter pour poser ces questions. Il n'y a pas forcément de réponse à chacune des questions. Il est prudent de commencer par des informations descriptives pour ne rechercher que, dans un second temps, les informations explicatives²¹⁹.

2. Les types de risques

Ou analyse des aléas : tout projet (de changement) rencontre des risques qui peuvent obérer l'atteinte de l'objectif, et bien plus. Vouloir maîtriser ces risques suppose de recenser les facteurs qui peuvent les engendrer, d'identifier les aléas, leur probabilité d'apparition et leur degré de gravité. Ensuite, il s'agit d'inventorier les actions qui limitent la probabilité dudit risque ou qui visent à réduire les effets du risque identifié.

Quels risques ?

Risque client/produit, risque de marché, risque d'image, risque d'accident, risque délictueux, risque de malversation, risque sur les systèmes d'information, risque de sous-traitance, risque sur la gestion du personnel, risque réglementaire, risque déontologique, etc.

2^{bis}.La grille MOFF

Un rien plus élaboré, cet outil d'analyse vise à préciser de manière comparée les forces et faiblesses comme les opportunités et menaces liées à un projet ou à une situation problématique. Ce tableau comparée, appelé parfois matrice, est assorti de questions tournées vers l'action correctrice ou amélioratrice. Les menaces et les opportunités concernent l'environnement externe de l'entreprise ou de l'unité. D'autre part, les faiblesses et forces se focalisent sur l'intérieur de ce même « territoire ». Des stratégies d'adaptation peuvent en naître.

²¹⁹ Une focalisation sur ces dernières peut falsifier la perception des acteurs de l'entretien ; en le faisant vivre comme interrogatoire policier !

| Menaces | Opportunités |
|------------------------------|-----------------------------|
| Liste : - ... | Liste : - ... |
| Que faire pour y répondre ? | Comment en tirer profit ? |
| Faiblesses | Forces |
| Liste : - ... | Liste : - ... |
| Comment peut-on y remédier ? | Que faire pour les étayer ? |

3. Les analogies

Outil de créativité, comme les deux suivants, il se résume en : trouver des solutions innovantes en s'inspirant de ce qui marche²²⁰ « bien » ailleurs.

Etapas de l'utilisation :

- > Identifier des organisations réputées performantes dans le domaine considéré, ou rarement exposées au problème considéré, ou possédant une grande capacité et/ou réactivité à traiter ce type de problème.
- > Repérer dans ces organisations les convictions et principes organisationnels²²¹ qui expliquent ce niveau de performance.
- > S'inspirer de ces éléments afin de fabriquer sur mesure la solution qui permettra d'atteindre ou de tendre vers ce niveau de performance.

Ne pas hésiter à retenir ce qui donne des résultats ailleurs, même si dans notre culture, ce n'est pas *bien* de copier ! Une solution organisationnelle ou une valeur n'est jamais directement transférable, copier ne suffit pas et peut parfois même s'avérer contre-productif.

4. Le *brainstorming* :

Crâne en tempête, remue-méninges sont les traductions du terme anglais *brainstorming*. C'est une technique collective ou plus exactement, un protocole favorisant la production d'idées créatives en réduisant l'autocensure. La méthode vise à faire jaillir le plus grand nombre d'idées possible. Elle s'appuie sur le principe selon lequel il y a plus d'idées dans plusieurs têtes que dans une et sur celui de la boule de neige.

Mise en œuvre :

Le groupe, constitué de 5 à 12 personnes, se réunit dans un local propice à la créativité. Au départ²²², l'animateur énonce l'objet de la recherche en l'écrivant sur un tableau ; cette précision

²²⁰ C'est par exemple le *benchmarking* !

²²¹ Exemples de convictions : « l'intérêt du client passe avant celui de l'entreprise », « le personnel de l'entreprise est notre bien le plus précieux », « nous avons une responsabilité au niveau de la collectivité »... Exemples de principes organisationnels : la polyvalence du personnel, la rotation interne périodique, chaque client a son interlocuteur unique, utilisation d'une technologie spécifique, ...

²²² A ce stade, il est utile de présenter ou de laisser les membres du groupe se présenter.

évite l'égarement. Il s'assure que tous les participants ont bien compris le sujet traité. Ensuite, il expose la méthode et les règles de celle-ci, à savoir :

- > la mise en roue libre : chacun doit laisser libre cours à son imagination, sans se censurer. Chacun peut dire ce qui lui passe par la tête ;
- > l'absence de jugement : il faut écouter les idées de chacun sans apporter une appréciation ni positive ni négative, sans critiquer ;
- > l'objectif de quantité : il faut viser la quantité maximale d'idées produites ;
- > l'utilisation des idées d'autrui : il faut procéder par associations d'idées, de sons, de couleurs, de formes, et même « piller » ou s'inspirer des idées des autres, etc. ;
- > la prise de note : toutes les idées sont notées visiblement par l'animateur.

La première étape consiste en la production d'idées ; la seconde sera celle de l'exploitation, phase essentielle durant laquelle les idées sont triées et appréciées. L'animateur revient sur chaque idée, les valide avec le groupe pour procéder ensuite à un classement par thème. A cette phase, la qualité des idées avancées est privilégiée. Le brainstorming est régulièrement utilisé sous une forme dégradée qui se traduit par une simple énumération, peu propice à l'élan créatif, et s'en retrouve peu productive.

5. Le méta-plan :

Le méta-plan est une forme dérivée du brainstorming où certains inconvénients comme la prise de parole est contournée. En effet, certains proposent, dans les séances de brainstorming, un tour de table dans la prise de parole ; cette mesure ne solutionne pas vraiment la timidité ou la réserve de certains. Le passage par l'écrit qu'offre le méta-plan, autorise l'expression des effarouchés et des méfiants ; il permet de livrer une idée originale considérée comme farfelue.

Pour l'animateur, le traitement des informations ainsi collectées est favorisé par l'usage de Post-it®. Ces derniers vont permettent le recueil, le classement et même le recoupement. Cette seconde phase permet parfois l'émergence d'idées complémentaires à voix haute ou par papier interposé. Aussi, l'importance quantitative d'une idée, d'une notion donne d'emblée sa valeur.

Conseils :

- > L'animateur ouvre et conclue la séance, il assure et stimule la production des idées, mêmes insignifiantes. Il garantit le respect des règles de fonctionnement, dont la confidentialité ;
- > Il est souvent profitable de mélanger spécialistes et non-spécialistes de la question ;
- > Les idées ne doivent jamais être évaluées durant la première phase, au risque d'empêcher l'apport d'idées originales par refoulement ;
- > Les idées nouvelles, même insolites, peuvent déboucher sur des innovations de rupture.

Bien sûr, la sélection des idées peut générer une solution/réponse à un problème/projet. Toutefois, la décision n'incombe pas nécessairement aux participants. Il est essentiel de le souligner. Mais souvent, il est possible que la solution émerge du groupe dans la seconde phase des travaux, ce qui peut valoriser le groupe.

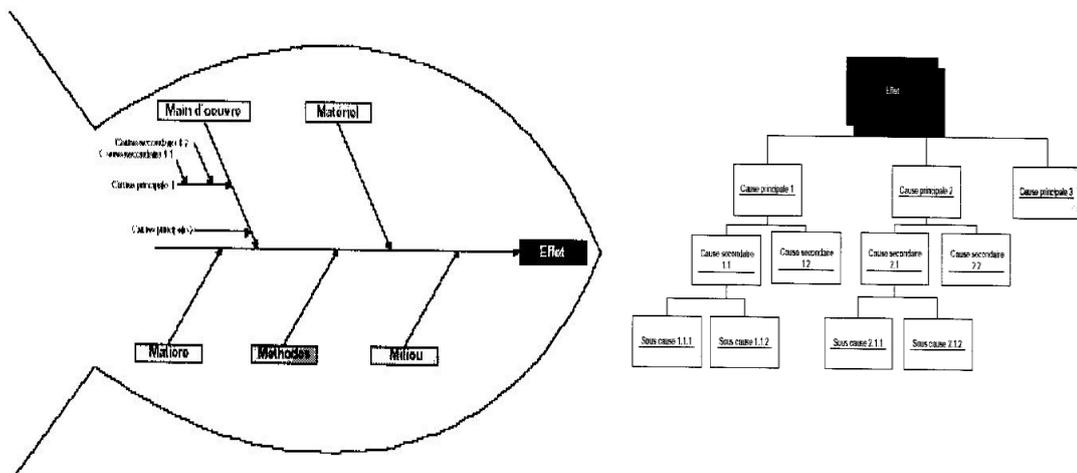
6. Arbre des causes ou diagramme causes-effet

Cet arbre ou diagramme offre l'avantage d'inventorier et de représenter de nombreux éléments de manière claire et structurée. Il permet de visualiser et trier les causes possibles d'un problème, désormais défini comme l'effet. L'outil contribue ainsi à définir un consensus au sujet de ses causes.

Modalités :

- > Définir clairement le problème ou l'état désiré ;
- > Placer cet élément dans la case « effet » du diagramme ;
- > Etablir la liste de toutes les causes possibles du problème ou toutes les raisons pour lesquelles un événement ne se produit pas comme on le souhaiterait. D'autres outils peuvent assister: par exemple, le brainstorming, QQQQC, 5P, etc. ;
- > Classifier ces éléments en plusieurs catégories ; le classement des 5M est le plus utilisé ;
- > Identifier pour chaque cause principale les causes secondaires ;
- > Représenter l'ensemble de ces éléments par un graphique.

La représentation la plus répandue est le diagramme en arête de poisson, dite d'Ishikawa. Si la représentation devient compliquée car trop chargée, il est prudent de faire un diagramme pour chaque famille ou passer à une arborescence. Si une branche est trop complexe et comprend trop de niveaux, il est conseillé de faire un autre diagramme pour cette cause.



Le diagramme est un instrument de réflexion collective ; il est donc nécessaire de demander l'accord du groupe pour sélectionner une cause et la catégoriser. Le diagramme présente et représente des hypothèses au sujet des causes. La démarche peut être suspendue afin de valider et vérifier sur le terrain la réalité et le poids relatif de chaque cause admise. Vérifier la logique de la chaîne des causes en le lisant de la première cause identifiée jusqu'à l'effet et effectuer les changements nécessaires.

7. Les 5 pourquoi

Dérivé, et plus rapide à mettre en œuvre que le QQQQC, cet outil permet de rechercher les causes d'un dysfonctionnement. Ce questionnement systématique se destine à remonter aux causes premières d'une situation. Elle est utilisable lorsque le problème s'appuie sur des faits précis. Si une ou plusieurs causes correspondent à des croyances ou éléments de culture forts, il est sage d'arrêter l'investigation en ce sens.

8. La méthode des 5 M

Cet outil veut répertorier les causes possibles en proposant cinq directions de recherche. La situation peut nécessiter une adaptation de cette grille d'analyse. Les 5M ne sont pas intangibles et la créativité est un remède !

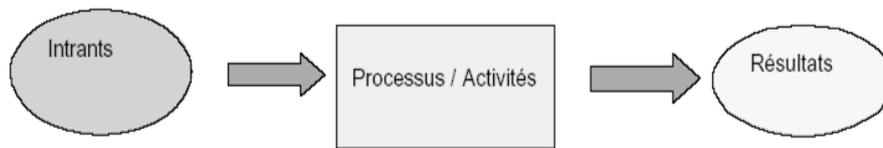
Main d'œuvre – Méthodes – Machine – Milieu - Matières

9. La modélisation des systèmes

Elle s'emploie à décrire la manière dont le système fonctionne ou devrait fonctionner. Son intérêt est de représenter comment différents éléments interagissent afin de produire un certain résultat. L'outil permet de comprendre les liens existant entre plusieurs activités et l'impact qu'elles génèrent les unes sur les autres. Il met en évidence des besoins en matière de collecte des données et s'avère, également, utile dans le cadre du suivi des performances. Le système, dont l'objectif est de répondre aux besoins et exigences des clients, est composé de divers processus ou activités. Ces processus utilisent un certain nombre de ressources pour produire un certain résultat²²³.

Dans cette modélisation, il vaut mieux commencer par identifier le processus, service ou activité, qui nous intéresse. Ensuite, identifiez les produits ou services résultant de ce processus, c'est-à-dire les résultats. Enfin, identifiez les ressources utilisées dans le cadre de l'activité, autrement dit les intrants requis pour mener à bien le processus.

²²³ Ces termes sont issus des propositions d'A. Donabedian, médecin et théoricien de la qualité des soins de santé.



- > Les intrants ou ressources : matières premières, ressources humaines, infrastructures, etc. ;
- > Les processus ou activités qui transforment les intrants en un produit ou service ;
- > Les résultats, aboutissement du processus, peuvent être décomposés en :
 - extrants : produits ou services directs issus de l'activité,
 - effets : modification des pratiques et des connaissances résultant des extrants,
 - impacts : effets à long terme ou indirects sur les utilisateurs ou l'environnement.

10. Les sociogramme, organigramme et algorithme :

Formes plus souples de modélisation, ces représentations du « qui fait quoi » s'adaptent à une grande partie des situations problématiques.

10.1. Sociogramme :

Le sociogramme présente les relations entre plusieurs personnes intervenant sur un même processus. Il schématise des flux. Cet outil permet de détecter les relations « critiques » responsables, réellement et/ou potentiellement, de dysfonctionnements.

10.2. Organigramme :

L'organigramme convient bien aux situations statiques, il permet de décrire différentes fonctions entre elles : la répartition des activités et les liens hiérarchiques.

10.3. Algorithme, parfois dénommé P.E.R.T.²²⁴ :

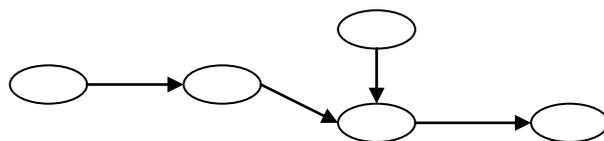
Des trois techniques, l'algorithme est la plus performante car elle permet de prendre en compte le dynamisme inhérent à toute situation. L'algorithme décrit de façon logique, souvent temporelle, parfois critique, le cheminement d'une information, d'un bien, d'un client²²⁵. Cette représentation graphique est très commode car elle met en évidence toutes les relations et leur enchaînement. Il révèle le fonctionnement ou *process* ; il s'agit donc d'une analyse fonctionnelle. Elle met à jour des points forts comme des points à développer.

De plus, cette visualisation permet de standardiser des pratiques, de sérier les différentes composantes du cycle ou de la démarche, de mettre en évidence les cas habituels, les cas inhabituels comme les cas particuliers, de révéler le ou les chaînons manquants ou les

²²⁴ Abréviation signifiant (en anglais) Program Evaluation and Review Technique.

²²⁵ Dans notre microcosme, l'itinéraire clinique peut être considéré comme un algorithme.

zones d'ombre. Elle permet aussi d'établir différents scénarios et de les éprouver chacun avant d'entériner l'un d'entre eux.



11. La fiche de définition de fonction :

La définition de fonction présente, de manière normative ou descriptive, les caractéristiques d'un poste de travail, d'une activité au sein d'une organisation. Elle permet de disposer d'une information détaillée sur le poste : unité de rattachement, responsable hiérarchique, intitulé de la fonction, finalités du poste, activités, délégations, critères de performances, etc. En ce sens, elle constitue un support de référence facilitant la gestion du personnel : recrutement, appréciation, définition des programmes de formation, ... Idéalement, elle n'est pas statique, c'est un outil de travail, sujet à développement !

12. Le tableau de répartition des activités :

Il représente le « qui fait quoi » dans une structure, cette représentation peut être réelle, fruit d'une observation, ou attendue. Ce tableau permet d'obtenir une « photographie » de l'allocation des ressources en personnel par rapport aux différentes activités de la structure. Ainsi, il devient possible de s'interroger sur la pertinence de cette répartition en fonction des finalités, des objectifs de la structure ; et identifier les actions prioritaires.

| ACTIVITES | A | B | C | D | E | ... | Couverture par activités |
|------------------------|---|---|---|---|---|-----|--------------------------|
| Animation | x | | x | | | | 2 |
| Gestion | x | | | | | | 1 |
| Accueil | | x | x | | | x | 3 |
| ... | | | x | x | x | | 2 |
| Diversité par personne | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | |

Il est possible d'enrichir ce tableau en faisant figurer la durée par personne et par activité, en l'exprimant en heures/jour, en jours/an ou encore en un pourcentage d'activité. Cette mesure permet d'évaluer financièrement le coût de chaque activité en charge de personnel, dite ressource humaine. Le même tableau peut, encore, évoquer une matrice de polyvalence où cette dernière est considérée comme la faculté à remplacer, substituer ou renforcer une fonction ou

une activité. Il s'agit bien de compétence à ... D'ailleurs, ce degré de compétence peut être modulé en faisant figurer dans le tableau le degré²²⁶ de compétence par personne et par activité. Ce niveau de compétence doit être démontré concrètement, c'est-à-dire évalué objectivement. Cette matrice révèle donc la capacité de la structure à assurer le même niveau de prestations en cas de surcharge de travail ou d'absence. La même configuration peut être utilisée pour les fonctions d'encadrement en y couplant le style de management et les niveaux de compétences et de motivation des collaborateurs. Cette mise en perspective peut inciter à des actions de régulation d'un côté ou de l'autre ; voire des deux !

13. Les chronogramme et diagramme de Gantt :

13.1. Chronogramme :

Il permet de représenter le déroulement du cycle d'activité caractéristique d'une unité. En fonction de la nature de l'activité, il est réalisé sur la journée, la semaine, le mois. L'intérêt de l'outil est de présenter les contraintes de début d'activité, de fin d'activité, et de simultanéité entre activités. Il révèle aussi les périodes de sous-charge et de surcharge.

| ACTIVITES | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
|-----------|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| A | | | | | | | | | | | | | | |
| B | | | | | | | | | | | | | | |
| C | | | | | | | | | | | | | | |
| D | | | | | | | | | | | | | | |
| ... | | | | | | | | | | | | | | |

13.2. Le diagramme de Gantt :

Ce planning met en perspective, dans le temps, la mise en œuvre du projet ou d'une solution/réponse. La gestion du temps reste essentielle à la démarche et se révèle être le second point stratégique après la communication. Appelé aussi planning à barres, il est un outil de pilotage dont la traduction visuelle s'apparente au chronogramme : déroulement dans le temps, succession, chevauchement. Néanmoins, son utilisation peut être prospective ; l'outil permet de planifier les tâches et situer l'avancement d'un projet.

| Tps > | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Poste 1 | ■ | | | | | | | | |
| Poste 2 | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | |
| Poste 3 | | | | ■ | ■ | ■ | | | |
| Poste 4 | | | | | ■ | ■ | ■ | | |

²²⁶ Exemple : connaissance théorique : 1 point, connaissance pratique des cas habituels : 2 points, maîtrise parfaite des cas habituels : 3 points ; connaissance pratique des cas inhabituels : etc. Rappel : aucun diplôme ou qualification ne donne une équivalence automatique à la compétence.

14. F.A.R.E.

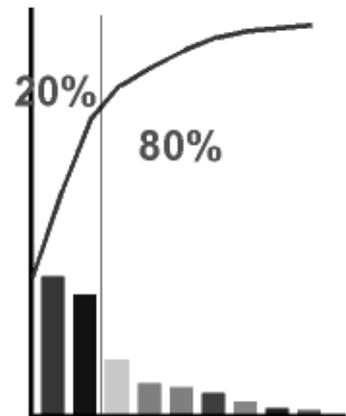
La méthode FARE est un petit outil efficace pour tester les réponses possibles. Les critères d'une « bonne » solution sont : Faisable – Acceptable – Rentable – Efficace.

15. Le diagramme 80/20 ou diagramme de Pareto :

Cette méthode permet de représenter l'importance relative des différentes causes. Après avoir recueilli de l'information, l'outil va établir leur évaluation « statistique », leur importance évoquant ainsi leur priorité. Les statistiques, l'analyse qu'elle offre et les différentes techniques de recueil viennent compléter la panoplie de tableaux de bord, sondages, et autres observations. W. Pareto²²⁷ a montré que dans une large majorité de situations, un petit nombre de facteurs a une influence majeure sur les résultats. C'est la loi, dite de Pareto, des 80-20 où 20 % des facteurs expliquent 80 % des résultats. Cette répartition inégale se retrouve souvent et permet de distinguer les problèmes importants de ceux qui le sont moins. Cette priorisation des problèmes et/ou de leurs causes a pour but de choisir les actions à effectuer, et leur temporalité.

Le diagramme de Pareto expose puis classe, par ordre décroissant d'importance, les causes d'un problème. La hauteur des colonnes est alors proportionnelle à l'importance de chaque cause. Ce diagramme est élaboré en plusieurs étapes :

- > liste des causes problématiques,
- > quantification de l'importance de chacune,
- > total de la somme et détermination du pourcentage de chacun par rapport à ce total,
- > classement des pourcentages par valeurs décroissantes, la rubrique « divers » étant toujours en dernier rang,
- > représentation graphique.



Il peut être complété par la courbe des valeurs cumulées, courbe dite de Pareto, dont les points sont déterminés par l'addition des valeurs des problèmes précédents, jusqu'à obtenir 100 %. Ainsi, lorsque les causes correspondant au segment « A » sont traitées, 80 % du problème sont supprimés. Par cet outil, les priorités d'action ont un effet émulateur.

16. P.D.C.A. :

Une fois le problème élucidé et une solution/réponse choisie, il ne reste plus qu'à agir. Cette méthode, aussi appelée roue de Deming, s'applique à la mise en œuvre des actions dites

²²⁷ Sa première constatation que notre économiste a ensuite étayée et élargie concerne les richesses. Sa loi stipule que 80 % des richesses d'un pays sont détenues par 20 % de la population. Cette loi sera récupérée ; c'est bien ce que nous faisons ici. Nous reparlerons de lui et d'elle dans le cours d'Economie.

correctrices et donc à l'amélioration de la qualité du processus. L'avancement de la roue²²⁸ représente l'amélioration de la situation. Cet outil est la traduction de l'adage : « réfléchir avant d'agir ». La boucle se décline en quatre étapes : *Plan, Do, Check, Act*.

- > PLAN = Planifier les tâches à réaliser c'est-à-dire écrire ce que l'on va faire ;
- > DO = Faire c'est-à-dire réaliser le processus ou faire ce que l'on a écrit ;
- > CHECK = Vérifier ou auditer ce que l'on a écrit et fait ;
- > ACT = Acter, au sens notarial du terme, c'est poursuivre l'amélioration le processus, en relevant les succès et performances mais aussi en corrigeant les causes des anomalies constatées. Autrement dit, écrire ce que l'on aurait dû faire ou écrire à nouveau. En reprenant ou l'autre étape de la démarche, il convient d'écrire une nouvelle version de la procédure. En effet, la mise en œuvre des solutions correctrices permet parfois de mettre en évidence une cause, un facteur négligé ou méconnu lors de la première démarche.

16. Plan de communication :

Cet ensemble cohérent d'actions et de supports de communication permet de faciliter la compréhension de la démarche et ainsi favoriser l'implication et la contribution des acteurs. Pour sa congruence, ce plan prend en compte la culture de l'entreprise comme les destinataires. Des tâches peuvent partager voire déléguer.

17. Tableau de bord du projet :

A la fois instrument de pilotage et outil d'animation, le tableau de bord synthétise l'état d'avancement des travaux. Il met en évidence les écarts entre prévisions et réalisations tout en entretenant la dynamique du projet. Les tableaux de bord sont des outils relativement aisés à mettre en œuvre comme à communiquer. Ils sont à la portée de tout professionnel²²⁹.

18. Fiche de relevé de décision :

Cette fiche permet de statuer sur un problème particulier, un événement inattendu et souvent indésirable. Elle touche une décision dépassant le périmètre de responsabilité du groupe et/ou de son animateur. Elle témoigne de la réactivité du groupe puisqu'elle ne se contente pas de soumettre l'obstacle mais également de soumettre aux instances décisionnelles l'une ou l'autre proposition de réponses. C'est cette prise de (pro-)position qu'il s'agit de faire valider.

²²⁸ Une roue tourne et avance à la fois ! Nous retrouvons la dynamique de la boucle.

²²⁹ Des statistiques et de la comptabilité sont prévues au « menu » de cette formation.

Un tableau synoptique vous est proposé.

| OUTILS | Aide à produire des idées | Recueil et structure les informations | Aide à choisir une solution | Organise les actions | Aide à visualiser les résultats |
|-----------------------------|---------------------------|---------------------------------------|-----------------------------|----------------------|---------------------------------|
| QQOQC(CPP) | X | X | | X | |
| Type de risques / MOFF | | X | | | |
| Analogies | X | | X | | |
| Brainstorming | X | | | | |
| Méta-plan | X | | | | |
| Analyse causes-effet | | X | | | X |
| 5 Pourquoi | | X | | | |
| 5 M | | X | | | |
| Modélisation systèmes | | X | | | X |
| Socio-/ Organigramme | X | X | X | X | X |
| Algorithme | X | X | X | X | X |
| Définition de fonction | | X | | | |
| Répartition activités | | X | | X | |
| Chronogramme | | X | | X | |
| Graphique de GANTT | | | | X | X |
| FARE | | | | X | |
| Diagramme de Pareto | | X | X | | X |
| PDCA | | | | X | X |
| Plan de communication | X | X | X | X | X |
| Tableau de bord du projet | X | X | X | X | X |
| Fiche de relevé de décision | X | X | X | X | X |

D'un outil à l'autre

Les outils et techniques d'animation viennent compléter la panoplie ou l'arsenal du management, en plus de l'assertivité. Des principes, quasi éthiques, suggèrent l'animation et la conduite de la démarche. Pour rappel, les outils développés précédemment ne sont que des moyens ; ils servent un objectif que seuls les acteurs peuvent définir. Ces méthodes permettent de structurer la démarche de visualiser les différents aspects de la situation et animer la conduite des équipes.

A préparer notre suivant et dernier chapitre, soulignons quelques aspects à prendre en considération. Le premier concerne la formulation du problème qui s'envisage autant que possible de façon positive. Cette forme permet la mise en perspective, soit d'avancer vers une solution, considérée

comme sortie de crise. Dans le même ordre, il est prudent d'éviter les formulations conflictuelles²³⁰ et d'opter pour la « conjugaison » assertive. Ainsi, introduire le « comment faire » donne de l'émulation et elle est un précieux stimulant tant pour la conduite de réunion, que pour la résolution de problème. Cette formulation inaugurale du travail de groupe permet aux individus de se projeter car chacun est conscient qu'il existe un problème perturbant pour tous et aspire à la situation idéale²³¹. La participation active et la concertation que réclamera la mise en œuvre du compromis seront d'autant facilitées.

Pourquoi insister autant sur la formulation du problème ou du projet ? Avant de rechercher des solutions ou des réponses, d'en élire une et surtout de l'appliquer, il faut avant tout identifier le plus clairement possible la situation non satisfaisante pour être sûr que tout le monde parle de la même chose. Cette mesure limitera les désaccords dus à un *quiproquo*. Autre source de malentendus est de perdurer trop longtemps à l'expression du ressenti. Il s'agit rapidement de les dépasser, d'arriver aux opinions et idées afin et avant de se cristalliser sur les faits. Sur cette dimension affective, il y a parfois lieu de relativiser la problématique. Dans certaines situations, une formulation excessive, dramatique ou caricaturale permet aux individus de prendre du recul. Ce type de formulation où le problème et l'impasse sont exagérés, oblige les protagonistes à sortir du conflit pour trouver des pistes et des points de convergence. Ceux qui refusaient toute concession, tout dialogue vont vous dire « *mais non, faut pas exagérer..., on peut trouver une solution avant d'en arriver là..., la situation n'est pas si désespérée...* ». Cette manière réclame encore plus de maîtrise à l'animateur.

Du pessimisme à l'optimisme, de la passivité à l'action, nous entamerons ainsi le chapitre consacré à l'animation de réunion qui permet probablement de mobiliser nombre de notions et outils apportés par cette matière. Les conséquences de ces réunions « pour rien²³² » sont : insatisfaction des participants, coût élevé sans aucune rentabilité, décrédibilisation de l'outil réunion, diminution de la communication et perte de légitimité pour celui qui organise et anime ces « réunions ». A l'inverse, les 4 C signale quatre conditions à une animation devenant argumentation, de forme et/ou de fond. Il convient à l'animateur d'être *crédible*, d'être *cohérent*, d'être *consistant* et d'être *connivent* !

²³⁰ Évitez les « *C. est en pleine crise actuellement, personne ne peut lui adresser la parole sans qu'elle monte sur ses grands chevaux* ». Elle se sentira agressée par la formulation et stigmatisée, elle ne voudra même pas participer au débat. Préférez une formulation plus factuelle du type : « *il y a des tensions entre certains membres de l'équipe et tout le monde en souffre...* » Ainsi, C. ne se sent pas personnellement mise en cause et elle n'est donc pas sur la défensive avant toute discussion.

²³¹ Nous retrouvons bien la définition triptyque du problème.

²³² En page 76.

ANIMATION DE REUNION

La réunion permet de ré-unir quelque chose qui est ...

La ré-union re-groupe

Plus concrètement, la réunion est un outil de communication. Elle peut prendre différentes finalités. Elle fait « circuler » de l'information : l'objectif peut-être est la transmission d'informations et/ou de travailler en groupe à produire des idées et/ou de prendre des décisions. Ces trois types sont, en réalité, des gradients. Emprisons-nous d'ajouter que le premier type n'est pas une réunion. Pour être efficace, il faut qu'elle soit aussi, et avant tout, une rencontre volontaire de personnes qui ont décidé de réaliser quelque chose ensemble. L'échange demeure la principale composante du succès d'une réunion. Cet échange, cette mise en commun du savoir, de l'expérience de l'autre vise à la recherche d'un résultat acquis en commun. Le rôle de l'animateur s'inscrit directement dans les termes de cette équation : **REUNION = rencontre + échange + résultat commun.**

Une équation est un problème. En conduite de réunion, les problèmes les plus fréquents sont :

- On ne maîtrise pas le *temps* !
- On ne maîtrise pas le *sujet* !
- On ne maîtrise pas le *déroulement* !
- On ne maîtrise pas *l'objectif* !
- On ne maîtrise pas les participants eux-mêmes ou *l'ambiance* !
- Il n'y a *rien* à maîtriser !

Un problème réclame une démarche. Le processus *réunion* se décompose en deux phases : préparer la réunion, puis l'animer.

1°- Préparer la réunion :

- Définir avec précision le TOP de la réunion :
 - > **T**hème ou sujet,
 - > **O**bjectif ou but à atteindre,
 - > **P**lan ou les points à aborder pour atteindre l'objectif.
- Déterminer la liste des participants, en nombre et en « qualités », le lieu le plus adapté et l'heure la plus propice ainsi que sa durée en fonction de ce TOP.
- Adresser les convocations aux intéressés²³³ avec ordre du jour et informations nécessaires. Cette invitation, trop souvent intitulée *convocation*, donne-t-elle envie de venir ?

²³³ Il ne s'agit pas seulement des participants. Qui alors ?

- L'ordre²³⁴ du jour peut déjà jeter quelques pistes de réflexion incitant ainsi les potentiels participants à, eux aussi, préparer.
- Préparer les aspects logistiques.

2°- Animer la réunion :

- Commencer à l'heure prévue et ce, après émargement ;
- Après les avoir remerciés, il est utile de présenter, de laisser les membres du groupe se présenter ou au moins de s'assurer qu'ils se connaissent ;
- Rendre visuel le TOP et s'assurer que tous les présents l'ont bien compris ;
- Faciliter la progression du travail et faciliter les interactions entre les individus en utilisant des techniques spécifiques liées au sujet et/ou spécifiques d'action de groupe ;
- Equilibrer le temps de parole, en particulier animateur/participants ;
- Pratiquer les reformulations et les synthèses intermédiaires ;
- Rappeler régulièrement les objectifs de la réunion et recentrer en cas de hors sujet ;
- Tenir le timing et l'ordre du jour ;
- Conclure la réunion en résumant les points clés, les accords et les désaccords ;
- Assurer le suivi de la réunion, la suite à lui et à leur donner ;
- Effectuer une mini-analyse de la réunion ;
- Rédiger le compte-rendu, aussi appelé procès-verbal, et le diffuser rapidement²³⁵.

Il faut souvent déplorer le cumul de casquettes sur une seule tête : hiérarchique-animateur-rapporteur-gardien du temps

Comment animer, c'est-à-dire donner vie, à ce processus réunion ?

Check-list :

- Anticiper en préparant soigneusement la rencontre ;
- Définir, dès le début, un objectif concret ;
- Dominer le temps ;
- Garder l'emprise sur la réunion, en maîtrisant son processus ;
- Assurer l'harmonie au sein du groupe ;
- Mobiliser les énergies reste la gageure de l'exercice ;
- Maintenir une grande clarté dans les échanges ;
- Soignez l'ambiance et le style ;
- Véhiculer le message principal : il faut gagner ensemble !

²³⁴ Le registre sémantique est pour le moins inquiétant.

²³⁵ De l'importance du secrétariat...

1. Anticiper en préparant soigneusement la rencontre.

Vous ne pardonneriez pas à un comédien d'entamer une pièce de théâtre sans avoir répété son rôle. L'animation d'une réunion ne s'improvise pas : elle est l'aboutissement d'un processus, d'un scénario.

- Anticiper consiste d'abord à se donner, sur le thème de la réunion, la compétence nécessaire pour piloter correctement le débat : « culture générale du sujet ». Il ne s'agit pour autant de faire le tour de la question, ni de résoudre le problème sur lequel le groupe a vocation de réfléchir.
- Anticiper, c'est aussi se préparer psychologiquement à maîtriser l'événement ; vous devez être et rester le meneur. Vous ne parviendrez pas à mobiliser l'énergie des autres si vous n'avez pas mobilisé la vôtre²³⁶.
- Etre soi-même, authentique permet d'agir et de réagir en conformité avec vos convictions. Les participants en seront reconnaissants et agiront de même. On pardonne plus aux gens spontanés qu'aux gens trop réfléchis.
- Anticiper, c'est aussi choisir et préparer ses partenaires. Un cuisinier non confirmé essaie ses premières recettes en petit comité, souvent d'amis. Plus le nombre de participants va croissant, plus vous devrez être directif et le faire accepter. Des travaux préparatoires, plus ou moins ciblés, peuvent être sollicités.
- Anticiper, c'est enfin bâtir le script dont les critères du script sont :
 - d'être bien plus que l'ordre du jour ;
 - de favoriser l'échauffement car les participants seront d'abord des observateurs avant d'être acteurs ;
 - de motiver ensuite l'assistance²³⁷ ;
 - de s'intéresser à la fin(-alité) avant de commencer : cibler le résultat attendu ;
 - de pouvoir, une fois le résultat et le processus définis, se focaliser sur les ressources du groupe, vos fournisseurs ;
 - en croisant les trois éléments, d'avoir un « tableau de bord » apte à recevoir certains signaux : avancement ou non, dérapage, etc. .

Conduire une réunion se pense comme le fonctionnement d'une entreprise !

²³⁶ Forme physique, sourire, bonne humeur, complicité, clarté, etc. en un mot : **exemplarité**

²³⁷ Utilité de prévoir un scénario de secours !

▪ Mémento : ANTICIPER

| Axes d'efficacité | Diagnostic d'aptitudes | | Plan d'action |
|--------------------------------------|------------------------|--------------|---------------|
| | acquises | à développer | Mes priorités |
| Se donner la compétence nécessaire | X | | |
| Se préparer psychologiquement | | X | 2 |
| Choisir et connaître ses partenaires | X | | |
| Bâtir le script | | X | 1 |

2. Concrétiser l'objectif.

Le reproche fait à beaucoup de réunions est qu'elles ne débouchent sur rien. Il s'agit de mettre en valeur, et dès le début de la réunion, la raison pour laquelle la rencontre a lieu ainsi que votre rôle de guide. Partager une vision stratégique peut être un leitmotiv ! Nous retrouvons l'importance à savoir précisément le résultat à atteindre que vous allez proposer, le cap. La principale difficulté réside dans sa formulation simple et précise à la fois ; et corollaire, la nécessité d'assurer sa compréhension.

Autrement dit, définir un objectif commun, c'est faire partager votre objectif sans confisquer la participation des membres du groupe. L'objectif général de la démarche « réunion » est d'atteindre un résultat dans lequel le groupe se reconnaisse. Il doit donc être accessible pour déboucher sur la contribution de chaque participant. Si l'objectif est trop lourd et/ou complexe, alors il est souvent préférable de fractionner en petites réunions plus pointues sur l'un ou l'autre point, ou de faire travailler les participants en sous-groupes suivis d'une séance plénière.

Mettre en place une sorte de contrat suppose en retour de prendre le temps, en fin de réunion, de montrer le résultat atteint. Concrétiser l'objectif au début de la séance pour concrétiser le résultat à son terme : votre crédibilité d'animateur se juge sur ces deux éléments plus que sur la manière²³⁸. Il est donc nécessaire de faire le point en fin de réunion.

Le compte-rendu concourt à cette dynamique, en actant le résultat ; l'avancement comme les perspectives sont soulignés. Le PV d'une réunion peut être la meilleure préparation de la suivante²³⁹. Faire le point, écrire et diffuser ce résultat sont, au même titre que la préparation, des moments stratégiques pour le succès ou l'insuccès d'une réunion.

²³⁸ Nous aurons moult occasions à souligner la théorie de la relativité des techniques.

²³⁹ Imaginez une série télé hebdomadaire sans rappel des derniers événements !

- Mémento : CONCRETISER L'OBJECTIF

| Axes d'efficacité | Diagnostic des aptitudes | | Plan d'action |
|---|--------------------------|--------------|---------------|
| | acquises | à développer | Mes priorités |
| Savoir le résultat à atteindre | X | | |
| Faire partager l'objectif de la réunion | | X | 2 |
| Proposer un résultat précis | X | | |
| Déboucher sur un résultat tangible | | X | 3 |
| Montrer le résultat en fin de réunion | | X | 1 |

3. Dominer le temps.

Exercice comptable : relever le salaire de chacun des participants, multiplier ce montant par trois afin d'inclure tous les coûts puis les additionner. Diviser ce total par le nombre de jours de travail dans l'année, chiffre à diviser ensuite par le nombre d'heures moyen d'une journée. Vous obtenez le coût horaire de votre réunion. Il vous reste à déduire le montant équivalent au profit que vous entendez réaliser... C'est un investissement ! D'autres peuvent faire ce calcul à votre place !

- L'ordre du jour : calculer un coût d'opportunité pour déterminer la durée de l'assemblée en relation avec le résultat à obtenir. L'idée est celle du compte à rebours où le 0 est l'atteinte de l'objectif. Dans le même ordre d'idées, il est utile de séquencer le déroulement des différents points à aborder.

Il vaut mieux faire partager cette notion de timing : un sablier, un chrono, un maître du temps,... Il est fréquent d'observer que tous les thèmes n'ont pas été abordés, au détriment des derniers ; ou traités si rapidement que l'échange n'a pu avoir lieu. L'ordre de l'ordre du jour doit être pondéré en temps comme en priorité.

- L'heure : il est important de commencer à l'heure pour souligner la ponctualité comme le retard. Soyez draconien sur cet aspect. Une réunion doit finir à l'heure, question de politesse à l'égard des participants comme d'exemplarité. A nouveau, votre engagement entraîne d'autres.
- Ces points sont déterminés, il reste à bien utiliser ce temps avec deux éléments fondamentaux : le script préparé et la connaissance de l'objectif à partager.

Gardez à l'esprit que chaque minute est précieuse et doit être contributive. Veillez au tour de table et aux temps de parole permet d'éviter que certains ténors monopolisent le discours. Le participant demande la parole en levant la main, c'est scolaire mais cela évite la cacophonie.

Réclamez des participants autant de concision et de précision que celle à laquelle vous vous êtes astreinte en formulant l'objectif de la réunion. Cela peut être considéré comme une règle du jeu.

Mettez en avant l'intérêt du groupe au moins en regard de votre temps de parole. Ne brûlez pas toutes vos munitions et soyez exemplaire. En effet, lorsque vous parlez, vous n'êtes plus à l'écoute du groupe.

En phase de travail, affirmez le moins souvent possible, interrogez et suggérez par des phrases courtes car votre rôle principal d'animateur est de restituer au groupe, à bon escient, sa créativité. Soyez un animateur discret !

- Il faut savoir aussi « perdre » du temps ou plus précisément prendre des temps de respiration. Les pauses sont une sorte de modulation de fréquence dans l'ordre du jour afin de préserver le capital d'énergie à consacrer à l'objectif. Penser à faire des interruptions lorsque la réunion dépasse deux heures. Créer des espaces de communication informels n'est jamais perdu. Une réunion trop dense finit par stresser.
- Memento : DOMINEZ LE TEMPS

| Axes d'efficacité | Diagnostic des aptitudes | | Plan d'action |
|----------------------------------|--------------------------|--------------|---------------|
| | acquises | à développer | Mes priorités |
| Calculer un coût d'opportunité | X | | |
| Prévoir les dérapages | | X | 2 |
| Commencer à l'heure | X | | |
| Finir à l'heure | X | | |
| Bien utiliser le temps | | X | 1 |
| Prévoir les temps de respiration | | X | 3 |

4. Maîtriser le processus « réunion ».

- Animer une réunion, c'est mobiliser les ressources du groupe en vue de résoudre un problème. Ceci est un exemple. Il ne suffit pas d'exercer une neutralité bienveillante pour arriver au résultat : vous devez organiser la compétition des différents points de vue. Vous devez obliger le groupe à se positionner ainsi qu'à gérer les points de vue divergents, concurrents. On retrouve l'intérêt du script, non plus sur l'objectif, mais sur le processus autrement dit le résultat. Pour être performant, ce script sera schématique, énoncé en termes simples et facilement mémorisables.

Il précise le déroulement souhaité : par quels stades doit passer la réunion pour obtenir le résultat escompté ? Quelles informations sont-elles préalables à ce stade ? Quelles précautions devons-nous prendre à cette étape ? De quoi m'assurer avant de passer à la phase suivante ? Quels sont les points les plus délicats ou cruciaux ?

Au cours de l'exercice, il permet de revenir régulièrement à la direction souhaitée. L'importance de visualiser, voire modéliser cette progression vous aidera à maintenir le cap ainsi qu'à suggérer au groupe une forme d'autocontrôle. C'est dans ce cadre-là qu'il faut parfois être directif, c'est vous le pilote, vous l'êtes dans l'intérêt du groupe. Le script permet d'avoir un temps d'avance sur le groupe parce que vous avez préparé le terrain, tel l'éclaireur.

Respecter un processus n'implique pas cependant qu'on abandonne toute souplesse par rapport au scénario prévu. Il s'agit de gérer l'équilibre entre flexibilité et continuité, les deux termes sont garants de l'efficacité.

- flexibilité : il convient d'aider les participants à développer et utiliser leurs ressources, afin de ne perdre personne en route. Il faut parfois réagir et réaménager certaines étapes.
- continuité : c'est la stabilité dans le fonctionnement du groupe à l'égard de l'objectif. Il convient de repreciser et/ou de recentrer la direction par des synthèses périodiques ; en particulier, lors des étapes : clôturer et introduire.

Etre le maître du lieu se révèle être votre objectif d'animateur. Cette assertion ne signifie pas qu'il faut imposer vos idées, il vaut parler et penser le moins possible ; du moins sur le fond. Votre rôle ou plutôt celui d'une réunion est de prendre l'avis, les idées du groupe : soyez modeste !

C'est par l'organisation de cette concertation que le groupe sera convaincu de votre maîtrise, que vous êtes garant du résultat. Dans cet esprit, il acceptera votre comportement si toute mesure que vous proposez n'a d'autre objectif que d'assurer le rendement de la réunion.

▪ **Mémento : MAITRISER LE PROCESSUS**

| Axes d'efficacité | Diagnostic des aptitudes | | Plan d'action |
|---|--------------------------|--------------|---------------|
| | acquises | à développer | Mes priorités |
| Arriver en réunion avec un script | X | | |
| Revenir régulièrement à la direction (continuité) | | X | 1 |
| Garder de la flexibilité par rapport au scénario | X | | |
| Etre maître du lieu | X | | |

5. Assurer l'harmonie au sein du groupe.

- Animer une réunion, c'est recevoir puisque vous les avez invités. Votre comportement, vos paroles, le ton que vous donnerez ne doit ternir, ni contredire ce précepte. Manifestez quelques égards, soyez convivial, extériorisez votre satisfaction de leur présence... soignez l'accueil !

- Pour y parvenir, il faut d'abord être soi-même en harmonie ; les rituels ne sont pas à négliger offrant une certaine mise en condition.
- Tous ensemble ou privilégier l'effet centripète : ramener la discussion sur et avec le groupe. Il est essentiel de travailler toujours avec l'ensemble du groupe et non avec chaque participant successivement. Le but de cette démarche est la recherche du consensus. Le rôle de l'animateur est de sentir jusqu'où chacun d'entre eux est prêt à aller pour accueillir le point de vue des autres ; c'est faire le lien. Il vous incombe de stocker au cours des échanges tout ce qui peut étayer une proposition acceptable par tous à la sortie. En cas de conflit entre participants : garder la neutralité, écrire au tableau l'objet du conflit en dépersonnalisant le débat, faire décider le groupe de traiter, de reporter ou de refuser le conflit.
- L'harmonie est acquise lorsque la confiance est présente et c'est encore une fois votre comportement, l'exemple que vous donnerez qui fera la différence. La recherche d'un climat sain, non stressant est propice à la collaboration et aux échanges. La qualité des relations interpersonnelles que vous suggérez, votre regard, votre voix, votre gestuelle ... (vous) participent à cette ambiance. Mettez-vous dans la peau de chacun des participants, soyez à l'écoute en réduisant vos temps de parole afin, entre autre, de laisser émerger, s'exprimer l'insécurité, ou le malaise. Il s'agit surtout de sentir le vent !
- Paire de la confiance, la neutralité de l'animateur permet d'être disponible à la variété des opinions ; vous rendant capable ensuite de les ménager. L'arbitre connaît les règles, tient le chrono et veille au bon déroulement de l'action sans parti pris.
- Mémento : CREER L'HARMONIE

| Axes d'efficacité | Diagnostic des aptitudes | | Plan d'action |
|--|--------------------------|--------------|---------------|
| | acquises | à développer | Mes priorités |
| Animer soi-même en harmonie | X | | |
| Privilégier l'effet centripète | | X | 1 |
| Implanter un climat de confiance | X | | |
| Respecter la neutralité de l'animateur | X | | |

6. Mobiliser les énergies reste la gageure de l'exercice.

Toujours le même principe, le catalyseur : il vous faut donner avant de recevoir. L'énergie est contagieuse, communicative même la plus négative. Il faut donc prendre le risque du mouvement. Qu'est-ce qu'un pilote si la voiture ne se déplace pas ? L'homme se meut lorsqu'il en éprouve le besoin, quels sont-ils ?

- Etre soi-même : permettez aux participants d'être spontanés, de pouvoir manifester leurs intuitions, leurs émotions. Montrez-leur l'exemple.

- Etre au clair : faites que les gens se retrouvent dans les situations que vous gérez en réunion. Il est important que soit énoncé et partagé ce qu'ils veulent et ce qu'ils ne veulent pas. Montrez-leur le sens.
- Etre sécurisé : soyez simple et assurez-vous toujours que vous avez été compris. Montrez-leur la voie.
- Etre supporté : faites-vous complice des participants qui assument correctement leur mission de participant. Montrez-leur de l'attention.
- Etre performant : chacun doit contribuer à la réussite de la réunion et apporter sa pierre à l'édifice. Montrez-leur leur présence.
- Etre reconnu : C'est mettre en valeur la qualité et l'utilité de chaque propos. Montrez-leur leur contribution.
- Etre fier de son travail : permettez-leur de s'appropriier une partie du résultat. Montrez-leur leur pouvoir.
- Etre en progrès : le travail en commun doit être source pour chaque participant de développement personnel. Montrez-leur leur qualité.

A vous de coordonner l'ensemble !

- Mémento : MOBILISER LES ENERGIES

| Axes d'efficacité | Diagnostic des aptitudes | | Plan d'action |
|--|--------------------------|--------------|---------------|
| | acquises | à développer | Mes priorités |
| Prendre en compte les besoins des participants | X | | |
| Développer la mobilisation collective | | X | 1 |

7. Maintenir une grande clarté dans les échanges.

« *Manuel du guerrier de lumière* » : se réunir paraît souvent le moins de faire la lumière sur, d'éclaircir ... La clarté s'impose donc un souci majeur de la conduite de réunion : rendre clair le sujet et l'objectif de la réunion, rendre clair les avis de chacun, rendre clair le résultat du travail, etc. Ne faites pas le flou !

- Parler un langage simple et précis, sans « langue de bois », en utilisant le vocabulaire approprié²⁴⁰. La règle de l'animateur, outre celle déjà émise en termes de timing, est : penser vite et parler lentement. « *Le poids des mots est proportionnel à leur durée* », dit un confiseur²⁴¹. La clarté dans l'expression consiste à parler en pensant à ce qu'on veut que les participants comprennent et non pas ce qu'on veut qu'ils entendent. Mettez-vous régulièrement à leur place.

²⁴⁰ Restez prudent avec l'usage des jeux de mots !

²⁴¹ « Propos de O.L. Barenton, confiseur », Detoeuf A., Organisation Eds D', 2004.

- Du choix des supports : les mêmes règles s'appliquent à ce qui doit rester des supports car il ne faut pas devenir victimes des aides et des outils que vous utilisez. Préférer les supports communs comme le *paper-board*, le rétroprojecteur, ... plutôt qu'individuels : ils vont dans le sens du partage.
- Votre comportement doit aller également dans le sens de la transparence ; il doit être rigoureux et sans ambiguïté. Soyez obsédé par l'adage : « tourne ta langue sept fois ». La confusion vous dessert toujours ! Soyez émetteur d'une source de lumière et d'une seule²⁴². Vous aiderez ainsi tout le monde à voir et à savoir où on en est.
- Faites de même avec les propos de chacun : cette affirmation souligne encore la nécessité persistante de la reformulation. Reformuler chaque apport, c'est tenter d'apporter à tous un langage commun. En étant l'interprète traducteur du groupe, vous préparez le terrain du consensus. Elle est aussi une manière efficace de forcer en douceur à formuler plus clairement le propos d'un intervenant.
- En ce sens, il faut aussi tenir compte du comportement des participants en observant et en cherchant à comprendre ce qu'il exprime. Quelques points de vigilance sont formulés comme des interrogations :
 - est-ce que mon action est claire dans le sens des attentes ?
 - est-ce que je respecte le contrat fixé ?
 - est-ce que la méthode utilisée est optimale ?
 - est-ce que j'utilise bien les ressources à disposition ?
 - est-ce que mon système d'information en retour fonctionne bien ?
 - suis-je arrivé au résultat attendu ?
- Mémento : GERER LA CLARTE

| Axes d'efficacité | Diagnostic des aptitudes | | Plan d'action |
|---------------------------------|--------------------------|--------------|---------------|
| | acquises | à développer | Mes priorités |
| Parler un langage simple | X | | |
| Avoir un comportement rigoureux | | X | 1 |
| Reformuler en permanence | X | | |
| Décoder les comportements | | X | 2 |

8. Mettez de l'ambiance.

- La réunion doit être vivante, avec ses bons et mauvais moments. L'inertie est toujours improductive, voire contre-productive. Ne dissimulez pas votre attachement pour le groupe que vous animez même si cela réclame une dose d'humilité. Il n'est pas

²⁴² Le groupe se chargera de vous concurrencer si besoin est.

catastrophique, non plus, qu'il y ait des tumultes, des prises à partie : ces manifestations sont créatrices d'idées. Un propos « extrémiste » peut avoir un effet inducteur sur des contributions qui n'auraient pas émergées dans un climat plus stable. Les émotions ont leur place dans une réunion, elles conditionnent l'adhésion et donc l'action. Mais encore une fois, ne demandez pas à un groupe de vivre si vous ne vivez pas vous-même vos idées, « gonflé à bloc » !

- La bonne humeur est communicative ; la mauvaise aussi ! Le sourire, la convivialité, l'humour sont des éléments qui peuvent la différence entre une réunion sérieuse et une réunion réussie. La bonne humeur permet aussi de lisser les inimitiés, les inconforts en créant de la solidarité. Elle relativise, dédramatise aussi. N'hésitez donc pas à la montrer. De plus, elle donne l'impression que vous maîtrisez le déroulement de la réunion.
- La complicité, c'est l'adhésion du groupe versant affectif ; elle se révèle être un puissant stimulant. Tout le monde doit se sentir responsable de ce qui se passe et de ce que sera le résultat. L'intimité force le partage. Les clins d'œil sont un des moyens d'obtenir cet état, elle permet de détendre mais aussi de personnaliser la relation qui est présente derrière chaque communication. Même à l'égard du plus perturbateur, il faut à tout prix sauvegarder la bienveillance du groupe à l'égard de chacun²⁴³. Ne laissez personne à l'écart et ramener sans cesse vers le groupe, vers le « nous ». Notez enfin qu'il ne peut y avoir de complices si vous n'êtes pas coupable de vouloir entraîner vos partenaires vers un résultat dont l'intérêt est salué par tous.
- Mémento : METTRE DE L'AMBIANCE

| Axes d'efficacité | Diagnostic des aptitudes | | Plan d'action |
|---|--------------------------|--------------|---------------|
| | acquises | à développer | Mes priorités |
| Prendre le parti du « vivre » et du « faire vivre » | X | | |
| Cultiver la bonne humeur | | X | 1 |
| Développer le sentiment de complicité | X | | |

9. Soignez les effets.

Donnez-vous le droit d'étonner, de surprendre les participants à la réunion que vous animez. Mais prudence car il ne suffit pas d'étonner pour être un animateur efficace. L'étonnement peut faire tomber certaines défenses, forçant les réactions. Il permet aussi de capter ou de réamorcer le rendement, l'adhésion ou cette indispensable bonne humeur.

- Tout d'abord n'hésitez pas à bouleverser l'ordonnancement classique des réunions. Quelques pistes à développer :

²⁴³ Pas de vilain petit canard !

- projeter le groupe dans une ambiance,
- planter un décor,
- inviter un intervenant extérieur,
- utiliser un scoop ou un événement,
- créer des ruptures en alternant témoignages, travaux de groupe, supports,
- utiliser un certain degré de théâtralité,
- encore une fois, l'humour,
- imaginer des supports originaux, etc..

Le but est le même : capter l'attention, aiguïser la curiosité, rompre l'atonie, donner l'envie de réagir, suggérer des réponses, etc..

- Trouver votre style d'animation, la réunion est un média et possède un côté spectacle, genre émission de télévision. Les styles sont diversifiés : documentaire, télé-réalité, débat politique, journal télévisé, show de variétés, jeu-concours, ... Pensez donc, et aussi, temps d'antenne, score d'audience, publicité et même entracte. Tout cela demande de la mesure pour ne prendre la place de la véritable finalité de la démarche. Cette remarque vaut particulièrement pour les supports, le support principal de la réunion, c'est son animateur, vous !
- La mise en scène, c'est aussi du dramatique et du suspens, du rire aussi. En préparant la réunion, repérez les participants qui vous aideront du fait de leurs réactions. Il est important que la mise en scène soit en rapport avec l'objectif visé. Tout ce qui est inhabituel, l'effet de surprise sensibilise davantage.
- Exprimez-vous avec votre corps, soyez présent physiquement, modulez votre voix, provoquez des ruptures par des silences. Choisissez les mots qui frappent et admettez que le public réagisse. C'est ce que vous vouliez !
- Mémento : SOIGNER LES EFFETS

| Axes d'efficacité | Diagnostic des aptitudes | | Plan d'action |
|---------------------------------------|--------------------------|--------------|---------------|
| | acquises | à développer | Mes priorités |
| Etonner | X | | |
| Donner de la tenue, conférer un style | | X | 2 |
| Soigner la mise en scène | X | | |
| Créer l'intensité dramatique | | X | 1 |

10. Véhiculer le message principal : il faut gagner ensemble !

L'animateur est l'agent de liaison au sein du groupe et votre rôle ultime est de faire que tout le monde sorte gagnant de la réunion. Il s'avère que le sentiment de succès, comme d'échec, se réfère moins aux concessions qu'au respect et à la confiance qui ont été partagés. Chacun

doit y trouver son compte ; ce souci doit être présent dès le départ et à chaque instant du déroulement. Si l'un des participants craint de sortir perdant, il se crispe et devient agressif ou passif. Cette sensibilité se retrouvera alors dans le dénouement : c'est gagnant-gagnant !

La synthèse doit être fédératrice, que chacun y retrouve son empreinte. L'opposition, même la plus farouche, peut favoriser l'émergence de propositions constructives. Il faut souligner que c'est le partage et la mise en commun des contributions qui débouchent sur le résultat. Etre en réunion, c'est être ensemble pour réussir ensemble. En ce sens, il est préférable de ne pas se positionner face à un problème posé : impliquez-les toujours de façon à ce que le résultat ne soit pas votre échec ou votre réussite, mais l'échec ou la réussite du groupe.

Le partage du succès passe par la traçabilité du processus et du résultat de la démarche. Il permet de consolider les acquis et constitue une sorte de mémoire collective. Une réunion réussie donne envie d'y revenir car chaque « je » s'est effacé au bénéfice du « nous ». C'est cet esprit d'équipe qui autorise la « 3^{ème} mi-temps ». Dans la même veine, le capitaine d'une équipe ne gagne pas un match contre ses équipiers ; autrement dit, le profit que vous en avez tiré est imputable à l'investissement de vos coéquipiers autant qu'à votre talent. Vous ne les remercieriez jamais assez de l'opportunité qu'ils vous ont donnée de gagner avec eux.

▪ Mémento : GAGNER ENSEMBLE

| Axes d'efficacité | Diagnostic des aptitudes | | Plan d'action |
|--|--------------------------|--------------|---------------|
| | acquises | à développer | Mes priorités |
| Permettre à chacun de trouver son compte dans le déroulement | X | | |
| Permettre à chacun de trouver son compte dans le dénouement | | X | 2 |
| Démontrer que la contribution de chacun a été positive | X | | |
| Laisser trace du résultat | | X | 1 |

ANNEXES

De l'outil à la technique de réunion :

- Un tableau récapitulatif
- Des références bibliographiques
- Quelques schémas d'interactions groupe/animateur

Un tableau récapitulatif

| | | |
|----|------------------------|--|
| 1. | ANTICIPER | ▪ Se donner la compétence nécessaire |
| | | ▪ Se préparer psychologiquement |
| | | ▪ Choisir et connaître ses partenaires |
| | | ▪ Bâtir le script |
| 2. | CONCRETISER L'OBJECTIF | ▪ Savoir le résultat à atteindre |
| | | ▪ Faire partager l'objectif de la réunion |
| | | ▪ Proposer un résultat précis |
| | | ▪ Déboucher sur un résultat tangible |
| | | ▪ Montrer le résultat en fin de réunion |
| 3. | DOMINEZ LE TEMPS | ▪ Calculer un coût d'opportunité |
| | | ▪ Prévoir les dérapages |
| | | ▪ Commencer à l'heure |
| | | ▪ Finir à l'heure |
| | | ▪ Bien utiliser le temps |
| | | ▪ Prévoir les temps de respiration |
| 4. | MAITRISER LE PROCESSUS | ▪ Arriver en réunion avec un script |
| | | ▪ Revenir régulièrement à la direction (continuité) |
| | | ▪ Garder de la flexibilité par rapport au scénario |
| | | ▪ Etre maître du lieu |
| 5. | CREER L'HARMONIE | ▪ Animer soi-même en harmonie |
| | | ▪ Privilégier l'effet centripète |
| | | ▪ Implanter un climat de confiance |
| | | ▪ Respecter la neutralité de l'animateur |
| 6. | MOBILISER LES ENERGIES | ▪ Prendre en compte les besoins des participants |
| | | ▪ Développer la technique de mobilisation collective |
| 7. | GERER LA CLARTE | ▪ Parler un langage simple |
| | | ▪ Avoir un comportement rigoureux |
| | | ▪ Reformuler en permanence |
| | | ▪ Décoder les comportements |

| | | |
|-----|----------------------|--|
| 8. | METTRE DE L'AMBIANCE | ▪ Prendre le parti du « vivre » et du « faire vivre » |
| | | ▪ Cultiver la bonne humeur |
| | | ▪ Développer le sentiment de complicité |
| 9. | SOIGNER LES EFFETS | ▪ Etonner |
| | | ▪ Donner de la tenue, conférer un style |
| | | ▪ Soigner la mise en scène |
| | | ▪ Créer l'intensité dramatique |
| 10. | GAGNER ENSEMBLE | ▪ Permettre à chacun de trouver son compte dans le déroulement |
| | | ▪ Permettre à chacun de trouver son compte dans le dénouement |
| | | ▪ Démontrer que la contribution de chacun a été positive |
| | | ▪ Laisser trace du résultat |

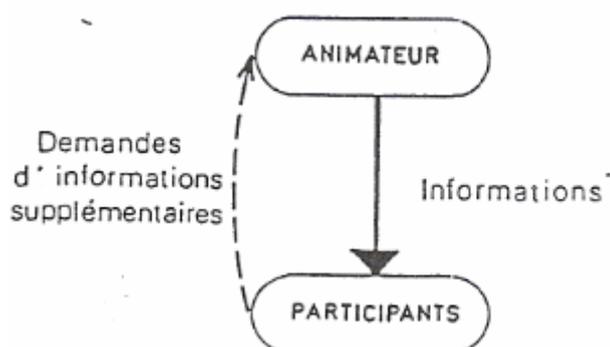
Des références bibliographiques :

- Demory B., « Comment animer les réunions de travail en 60 questions », Ed. Chotard.
- Lebel P., « L'animation des réunions », Ed. d'Organisation.
- Moulinier R., « L'animation dynamique des réunions », Ed. d'Organisation.
- Muccheli R., « La conduite de réunion », Ed. ESF.
- Pfeiffer J.W. et Jones J.E., « Le répertoire de l'animateur de groupe », Ed. d'Organisation.
- Simonet J., « Le management d'une équipe », Ed. d'Organisation.
- etc.

Quelques schémas d'interactions groupe/animateur²⁴⁴

Pour cet auteur, les réunions se répartissent comme suit et les schématise.

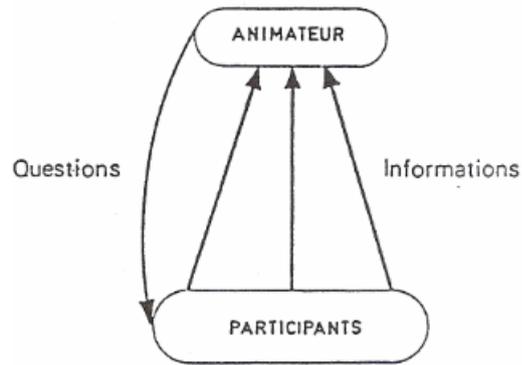
- 1- Réunion pour²⁴⁵ informer



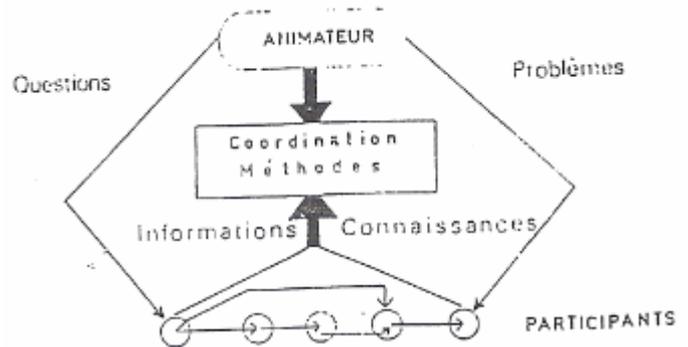
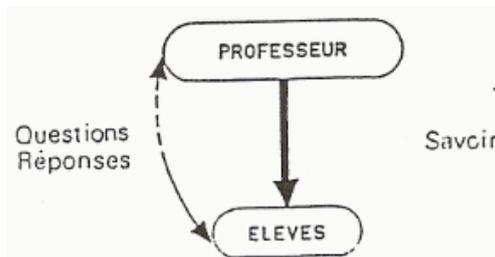
²⁴⁴ Extrait de B. Demory, « Comment animer les réunions de travail en 60 questions », Ed. Chotard

²⁴⁵ Pour devient pro-, en latin (je ne sais pas pourquoi j'écris cette note).

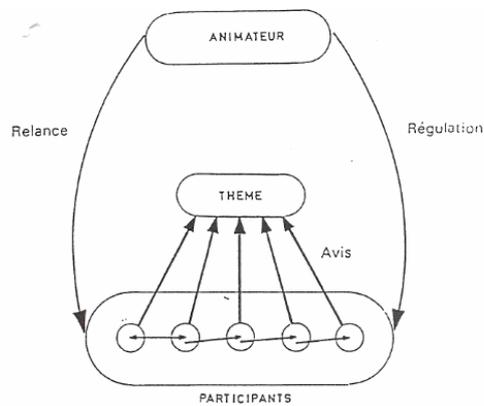
2- Réunion pour recueillir des informations



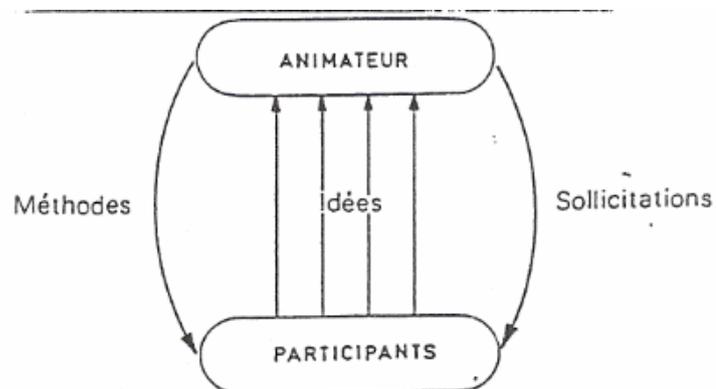
3- Réunion pour former



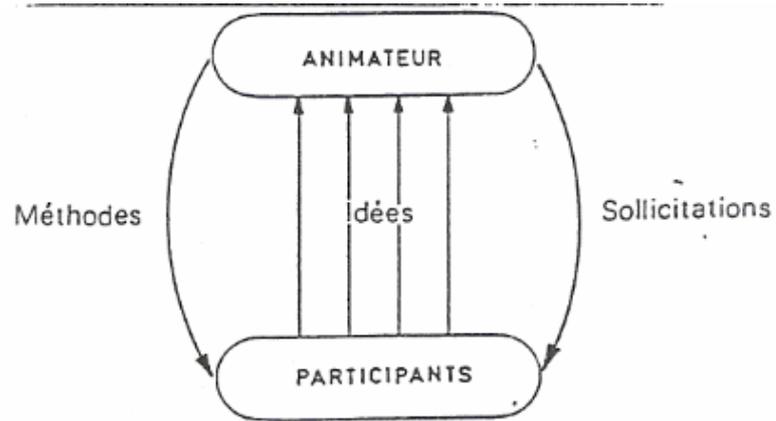
4- Réunion pour échanger des points de vue



5- Réunion pour trouver un accord



6- Réunion pour produire des idées



7- Réunion pour prendre des décisions

