

Conditions d'humanité et d'efficacité du management

L'analyse fine des difficultés récurrentes dans le management d'équipe nous conduit à distinguer une source majeure de tension négligée par la littérature. Trois questions permettent de se sortir de cette source de tension : quelle est l'autorité qui contraint les situations ? Qui détient la place d'autorité d'exécution ? Quelle autre fonction impérative permet une animation sereine des équipes ?

Cette analyse invite le « manager » à la nécessité de renoncer au pouvoir de domination. Nous précisons les origines des dérives classiques vers le pouvoir de contrainte. Puis nous identifions la nature des obstacles à dépasser et des compétences dès lors requises pour un management en autorité de service.

INTRODUCTION

On ne peut faire la clinique d'un événement comme d'une personne et même d'un objet sans connaître spécifiquement leur structure et en particulier la fonction des éléments qui les constituent. Ici, donc, nous sommes dans l'obligation de distinguer les éléments qui constituent ce qu'il est convenu d'appeler «management». L'utilisation d'un mot anglais, ne manifeste-t-elle pas l'ignorance de la nature de cet «objet» en français ? Ce mot étranger tenterait-il de réunir sous une même appellation des constituants que le français n'a pas réussi à rassembler sous un seul vocable ? Cette appellation rend donc très difficile sa «clinique». Son étrangeté rend floue et obscure sa réalité. Tentons donc d'en explorer les arcanes, d'en exposer clairement les constituants afin de produire une clinique précise de son essence. Cet effort de précision nous permettra de déterminer une clinique de ses bienfaits avec ses effets constructifs, tout comme les formes qui présentent des conséquences délétères pour la gestion des groupes et la conduite des personnes.

Robert Michit

Directeur du CEFERH (Centre d'Étude appliquée et de Formation en Ressources Humaines).

Thierry Comon

Chercheur associé CEFERH.

Première partie

Éléments de définition, fondements d'une clinique du management

I - DÉFINITION DES RÔLES ET DISTINCTION DES MODES DE GUIDANCE

Dans l'usage courant du management, on s'aperçoit que le mot «manager» renvoie à une **pratique** qui s'exerce sur un groupe. Il s'agit pour le «manager», en termes d'action, de conduire un groupe vers un but qu'il a défini de son propre chef, ou avec les participants, ou encore qui lui a été imposé par une autorité hiérarchiquement supérieure.

Ainsi, il apparaît que le « manager » occupe ou prend une fonction qui consiste à diriger, animer, gérer, tel un meneur qui guide le groupe. Cette fonction implique de mettre en œuvre des activités, des méthodes et des outils qui lui permettront d'honorer son statut, de mettre en œuvre les rôles correspondant à ce statut.

Si, comme nous le disons, le «manager» occupe une fonction, pour élaborer une clinique du management et donc établir les règles de sa légitimité, il est nécessaire de découvrir quels sont les fondements, la nature, l'origine de cette fonction. Est-elle si nécessaire à un groupe que, sans elle, il ne puisse pas atteindre sa mission ? Et, si c'est le cas, il convient de connaître d'où vient cette nécessité, puis de définir quels sont les besoins impératifs pour qu'un groupe réalise sa mission ou atteigne son but.

Si nous considérons l'essence d'un groupe professionnel, nous pouvons en distinguer deux grandes familles. La première renvoie à des groupes qui trouvent leur naissance par l'adhésion de chacun de ses membres à sa mission. Une deuxième famille rassemble les groupes dont l'ensemble des personnes sont regroupées pour participer à une mission collective, mais dont chacun des membres n'est pas partie prenante de l'atteinte de l'objectif et dans lesquels chacun est là pour son propre compte. Ce sont des groupes productifs qui servent les objectifs personnels des participants.

Exemple

Une classe d'élèves, un groupe de professionnels qui travaillent ensemble, mais dont chacun des membres cherche en premier la satisfaction d'un besoin personnel (salaire pour sa propre vie).

Ces groupes nécessitent, pour l'atteinte des objectifs, une fonction de management avec des modes de guidance particuliers. Un professeur dans une classe de seconde, dont les élèves viennent essentiellement pour rencontrer les copains, n'utilisera pas les mêmes méthodes qu'un dirigeant d'une institution avec des collaborateurs motivés, ou qu'un chef de service qui doit animer une équipe dont certains des membres ne cherchent qu'à finir à l'heure.

II - LES DIFFÉRENTES SOURCES D'AUTORITÉ ET LA PLACE SPÉCIFIQUE DU MANAGEMENT

L'AUTORITÉ DE CONTRAINTE

Quelle que soit la nature du groupe productif, que ses membres soient tous engagés pour réaliser la mission ou qu'ils viennent par obligation contractuelle à participer à la réalisation de la tâche, il est certain que la mission ou les tâches à réaliser contraignent ce qui doit être fait selon les nécessités de la tâche : la contrainte vient de la structure de l'enfant à éduquer ou de l'élève à former (pour une tâche éducative), du patient à soigner (pour une tâche de soin), de la voiture à construire ou du journal à réaliser selon la ligne éditoriale (pour les tâches de production).

Autrement dit, dans tout groupe, les membres vont être soumis à une autorité de contrainte qui se trouve, par essence, dans la tâche à accomplir.

Ainsi apparaît **une première constante** d'un groupe, celle qui met en évidence que l'activité de **ses membres est déterminée par la contrainte de la tâche, qui fait autorité**.

L'AUTORITÉ D'EXÉCUTION

Si nous prolongeons continuons dans la perspective de découvrir les différentes autorités nécessaires à la vie d'un groupe productif, on peut se demander quel rôle et quelle autorité a chacun des membres au regard de la mission qui fait contrainte ?

Structurellement, chacun doit mettre en œuvre ses compétences pour réaliser, à sa place et selon son rôle, les activités qui contribuent à atteindre l'objectif. Que l'engagement soit personnel ou contractuel, la nature de la participation est la même : le professionnel prend la place d'une **autorité d'exécution**, autorité déléguée par contrat ou qu'il assume par engagement.

UNE TROISIÈME AUTORITÉ ?

Pour que ce groupe puisse fonctionner, existe-t-il une autre fonction impérative à son fonctionnement opérationnel ?

À la différence des groupes d'amis¹, l'étude des groupes de production met en évidence une fonction particulière : la fonction de coordination, d'animation et de direction. Elle est, en effet, impérative pour que le groupe puisse atteindre un objectif de production.

Cette fonction peut-elle prendre la place de l'autorité de contrainte ? Non, puisque celle-ci réside dans la nature de l'activité. Peut-elle prendre la place de l'autorité d'exécutant ? Non, car elle ne peut pas à la fois réaliser et coordonner.

Cette place nécessite de prendre de la hauteur pour percevoir l'ensemble des activités à coordonner et des exécutants à organiser. Cette fonction prend donc la seule autorité qui reste, soit l'**autorité de service**.

III - L'AUTORITÉ DE SERVICE DU MANAGER OU LE RENONCEMENT AU POUVOIR DE DOMINATION

La clinique du management n'est autre que la clinique du serviteur.

Dans ses fonctions de direction, d'animation, de gestion des ressources, de coordination des personnes et d'organisation des activités, le «manager» ne peut être que serviteur de l'activité/mission d'une part, et des collaborateurs d'autre part.

L'autorité de service consiste à connaître la structure des activités avec précision, afin de trouver l'organisation adaptée, ainsi que de fournir les outils et moyens ajustés pour les traiter. Le service des collaborateurs revient à les accompagner, parfois à les aider, à réaliser leur tâche et à dépasser les obstacles provenant de la résistance qu'oppose parfois la nature même des activités.

1. Les études en psychologie sociale sur les représentations du groupe d'amis idéal mettent en évidence qu'un groupe d'amis n'existe plus en tant que tel lorsqu'un de ses membres prend une place de meneur, car ce type de groupe échange sans hiérarchie. Ce type de groupe se distingue d'un groupe professionnel précisément sur le caractère de la notion de leader. Dans le groupe d'amis, il n'y a pas de leader (Lheureux, F., Rateau, P., Guimelli, V., «Hiérarchie structurale, conditionnalité et normativité des représentations sociales», *in* Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale, n° 7, 2008), alors que ce dernier est nécessaire pour un groupe professionnel.

Cette position de service lui octroie un pouvoir d'agir, du fait de sa position surplombante sur la situation, qui lui donne une hauteur de vue. Cette position lui donne accès à un grand nombre d'informations que ses collaborateurs ne peuvent pas avoir, du fait de leur place au cœur des activités («*la tête dans le guidon*»).

Il en résulte que le pouvoir d'agir inhérent à la position d'autorité de service doit s'exercer en renonçant au pouvoir de domination.

Ainsi, nous venons de mettre en évidence que chaque place, avec son autorité associée, possède un pouvoir spécifique : la situation possède le pouvoir de contraindre, le collaborateur a le pouvoir de réaliser et l'autorité de service le pouvoir d'organiser au service de la tâche et des collaborateurs.

Autorité	Place	Pouvoir
Contrainte	Activité/Situation	De contraindre
Exécution	Collaborateur	De réaliser avec expertise
Service	Management	De servir

Cette distribution des pouvoirs correspond à une distribution des responsabilités, qui fonctionne selon le principe de subsidiarité : chacun reçoit la responsabilité de réaliser sa mission avec son pouvoir en toute liberté, mais en devant en rendre compte à tous.

LA LOGIQUE DU SERVITEUR S'OPPOSE À LA LOGIQUE DE DOMINATION

Le pouvoir octroyé par l'autorité du service ne doit pas se traduire par la mise en œuvre de pratiques managériales contraignantes. La charge est de taille ! Tentons d'en approfondir les exigences.

Servant à la fois les personnes et la situation, le «manager» peut se trouver en tension entre des intérêts divergents : rivalité ou opposition entre les intérêts des collaborateurs et les nécessités impliquées par la réalisation de la tâche. Cette divergence met le manager dans un conflit entre l'attention à ses collaborateurs et les contraintes liées à l'atteinte des résultats attendus.

Face aux conflits, grande est la tentation d'utiliser son pouvoir d'action comme pouvoir de contrainte².

2. Et il arrive que certaines situations d'urgence et de danger imminent qui inhibent sur le moment les compétences des professionnels requièrent ce basculement. Dans ces situations, il sera nécessaire, après la fin de l'épisode d'exercice du pouvoir de contrainte imposé par les événements, que le «manager» organise une nouvelle réunion afin de redéfinir les autorités respectives de chacun pour se remettre en posture de service.

Le «manager» peut être amené à dévoyer son pouvoir de service en exerçant une autorité de contrainte. Il introduit inévitablement un déséquilibre dans la dynamique des responsabilités. Il induit des mécanismes de défense, avec leurs symptômes de dysfonctionnement structurel. Il amenuise jusqu'à détruire non seulement l'efficacité et la performance des professionnels, mais aussi la qualité de vie au travail.

Ce dilemme survient dans les cas suivants.

- Quand certains des collaborateurs sont centrés sur leurs intérêts personnels. Un professionnel, en présentant une excuse d'inconfort qui de toute évidence est inexacte, refuse au dernier moment d'aller assurer une activité pour laquelle il avait été programmé. Si le «manager» signifie à sa manœuvre à son collaborateur, ne risque-t-il pas de susciter un sentiment de harcèlement ?
- Quand la tâche impose une quantité de travail qui dépasse les possibilités et disponibilités momentanées des ressources : faut-il privilégier l'activité ou les personnes quand l'enjeu économique ou celui de la mission est en question ?
- Quand les représentations de la mission et des activités à accomplir sont dirigées plus par des croyances que par une analyse clairvoyante de la situation : faut-il mettre en évidence les écarts entre la réalité et les représentations, au risque de paraître non respectueux des libertés de pensée ?

Dans ce dilemme, il s'agit de gérer les résistances qu'opposent autant les personnes que la réalité des activités. Le manager a donc le choix :

- soit de faire advenir l'adhésion de tous à une réalité perçue en dehors des subjectivités des représentations et des croyances,
- soit de passer en force en imposant sa vision.

S'il passe en force, il utilise un mode de management directif. Il passe du discours du serviteur, qui énonce l'obligation d'agir, du fait de la mission («*dans la situation, les éléments et les événements nous demandent d'agir de telle ou telle façon*»), au discours directif, par lequel il énonce des consignes en les introduisant par un «je» («*je vous demande de faire telle ou telle action de telle ou telle manière*»). Autrement dit, il se présente en donnant des consignes qui sont des ordres.

IV - ORIGINES DES DÉRIVES VERS LE POUVOIR DE CONTRAINTE

LES DEUX GRANDES DÉRIVES POSSIBLES

Toute gestion d'un groupe est traversée par une tension entre l'autorité/pouvoir de service et l'autorité/pouvoir de contrainte.

L'histoire de la gouvernance des communautés et des nations nous le montre. Les mythes ou textes fondateurs illustrent aisément ce point : ils s'articulent autour des histoires de rivalité entre frères et sœurs et par toutes les luttes et guerres d'influence et de possession.³

Dans les textes de sagesse, très tôt les peuples, les princes et les souverains sont mis en garde contre cette tentation du pouvoir de domination. Un texte de l'Ancien Testament (1200-1000 av. J.-C.) raconte le discours de Samuel, lorsque le peuple lui demande de lui choisir un roi (Samuel 8, 1-22).

Samuel rapporta toutes les paroles de l'Éternel au peuple qui lui demandait un roi. Il dit : « voici quel sera le droit du roi qui régnera sur vous. Il prendra vos fils, et il les mettra sur ses chars et parmi ses cavaliers, afin qu'ils courent devant son char ; il s'en fera des chefs de mille et des chefs de cinquante, et il les emploiera à labourer ses terres, à récolter ses moissons, à fabriquer ses armes de guerre et l'attirail de ses chars. Il prendra vos filles, pour en faire des parfumeuses, des cuisinières et des boulangères. Il prendra la meilleure partie de vos champs, de vos vignes et de vos oliviers, et la donnera à ses serviteurs. Il prendra la dîme du produit de vos semences et de vos vignes, et la donnera à ses serviteurs. Il prendra vos serviteurs et vos servantes, vos meilleurs bœufs et vos ânes, et s'en servira pour ses travaux. Il prendra la dîme de vos troupeaux, et vous-mêmes serez ses esclaves. Et alors vous crierez contre votre roi que vous vous serez choisi... »

Le sage sait que, dans un groupe en quête d'organisation, le service régalien aura tendance à s'exercer selon la logique du pouvoir de domination par un ou plusieurs de ses membres dirigés par l'envie, la jalousie, le désir de dominer qui donnent naissance aux rivalités.

SE GARDER DU POUVOIR DE CONTRAINDRE

Se garder du pouvoir de contraindre est une démarche difficile, parce que la quête de la domination se retrouve inscrite dans la dynamique de notre humanité, faisant partie du monde animal.

Tout pouvoir d'action, provenant de l'autorité de service comme de l'autorité d'exécutant, peut se transformer en volonté de domination, et donc en pouvoir de contrainte.

Les travaux sur les primates montrent que les mâles de la tribu cherchent à détrôner le « mâle alpha » jusqu'à l'assassiner en ayant au préalable organisé des stratégies de campagne politique pour débaucher les femelles, de façon à

3. Caïn et Abel, Romulus et Rémus, Jacob et Ésaü, Perez et Zerah, Apollon et Artémis, Castor et Pollux, Héraclès et Iphiclès, Hélène et Clytemnestre, Étéocle, Polynice et Antigone, etc.

diminuer son pouvoir d'action et de défense⁴. Il est facile de découvrir que, faisant partie intégrante du règne animal, l'humain n'échappe pas à cette tendance de domination propre au vivant. Celle-ci sommeille en chacun de nous.

Par exemple, la tendance à la domination s'exprime régulièrement lorsque la position de service, qui doit organiser un groupe et ses activités, rencontre des résistances.

Cette attraction est d'autant plus forte si la résistance vient de la part de collaborateurs ne possédant pas les informations globales de la situation et si, de plus, ils tentent de contraindre le «manager» à agir en fonction de leur volonté plus ou moins dirigée par des visions incomplètes de la situation. Le chef peut alors être contrarié par le pouvoir d'influence d'une majorité qui peut conduire le groupe dans le mur, par méconnaissance de l'ensemble des éléments et enjeux de la situation. Le chef sera tenté d'user de la force pour imposer et prescrire la contrainte de la réalité qu'il pense mieux connaître⁵.

C'est alors qu'il peut s'aveugler lui-même par l'exercice du pouvoir de service et devenir, petit à petit, potentat à son insu.

Autre exemple, la tendance à la domination peut aussi s'exercer lorsqu'un «manager» reçoit de sa hiérarchie une consigne qui ne peut être appliquée, ou qu'il reçoit l'obligation d'atteindre un objectif inatteignable ou contraire à sa déontologie et même à celle de son service.

Cela arrive souvent lors d'un changement de direction d'établissement ou d'un DG d'association. Le «manager» de proximité se trouve alors dans la situation d'exécutant au regard de sa hiérarchie quand, en l'occurrence, cette dernière n'habite pas la position de l'autorité de service et impose une consigne en décalage par rapport à l'autorité de contrainte qu'imposerait la réalité vécue par ses propres collaborateurs.

Exemple

Un DG remplace son prédécesseur parti à la retraite. Quelques mois après il ordonne, par lettre recommandée, à un consultant intervenant dans plusieurs de ses établissements de ne plus intervenir aussi bien dans le cadre des formations que dans celui de l'analyse des pratiques. Il prend sa décision, contre l'avis des directeurs et sans avoir consulté les professionnels de terrain. La raison annoncée se fonde sur le fait qu'il considère qu'après trois années un consultant ne peut plus apporter de nouveauté dans ses interventions. Se basant sur cette conviction/croyance, totalement inexacte dans le cas présent, et contre toutes les évidences et preuves apportées aussi bien par les syndicats, les directeurs et les professionnels, il impose sa volonté. Cette décision a eu pour conséquence la démission des cadres intermédiaires qui ne se retrouvaient plus dans le management de leurs activités.

4. Frans de Waal défend une continuité cognitive entre tous les primates, humains inclus : l'esprit simien est bien plus raffiné que nous ne l'imaginons. Il observe les grands singes assassins dont il raconte quelques faits précis. De Waal, F., *Différents. Le genre vu par un primatologue*, Les Liens qui Libèrent, 2022.

5. C'est même inscrit dans la constitution de la République avec la possibilité d'utiliser l'article 49-3 quand l'opposition du parlement empêche de prendre des décisions considérées comme importantes et nécessaires par le gouvernement.

La pratique⁶ de dominer se substitue donc à la volonté de servir et de coopérer. À y regarder de près, elle surgit en particulier du fait de la pratique de la communication spontanée par laquelle chacun va échanger des représentations de la réalité sous forme d'opinions, élaborées à partir de ses perceptions, sans analyser précisément les éléments de la réalité. En utilisant spontanément cette forme de communication, les interlocuteurs s'empêchent de lever le voile qui leur masque la structure de la réalité. Ils ne s'engagent pas dans la démarche de vérité qui consiste selon l'étymologie (*a-leithéia*) à lever le voile et, de la sorte, ils s'interdisent de découvrir et donc de se soumettre à l'autorité de la réalité, laissant au plus fort la domination.

Pour contrecarrer cette dérive du pouvoir de service, il s'agit d'opérer un changement radical du mode de communication. Ce dernier donne à tous les interlocuteurs la possibilité d'accéder à la structure de la situation qui seule a le pouvoir de contraindre.

Il convient donc d'apporter une attention toute particulière à la création et aux partages des représentations d'une situation afin qu'elles ne soient pas sujettes à l'interprétation et aux écarts d'analyses partielles.

LA SOUMISSION

Comme le précise le texte de Samuel, une deuxième dérive, qui concerne le déplacement des pouvoirs, provient des collaborateurs eux-mêmes.

Chez certains advient la tentation de ne pas assumer la responsabilité conférée par l'exercice de leur autorité d'exécution. Il s'ensuit qu'ils attribuent au «manager», le pouvoir de leur dicter la marche à suivre. Ce faisant, ils remettent au chef la responsabilité de la décision et de ses conséquences. Mais on remarque, dans ces circonstances, qu'ils attendent également du «chef» de la reconnaissance, qui s'exprimera par une attente de valorisation de la qualité du travail réalisé. Ils créent ainsi une dépendance au regard du chef qui félicite, mais aussi, qui marque son mécontentement.

En attribuant au chef le pouvoir de guidance et de reconnaissance, qui sera perçu comme un besoin de protection, ils cherchent dans le chef une autorité qui rassure. Cependant, en conférant au chef cette autorité, ils ouvrent la porte à l'exercice d'une autorité qui viendrait contraindre et à l'émergence du sentiment ou ressentiment d'injustice.

En effet, toute reconnaissance ou appréciation/évaluation peut être perçue comme inappropriée aux attendus de celui qui la reçoit, ou tout à fait disproportionnée aux yeux de celui qui n'en bénéficie pas.

6. **Pratique** et non pas **volonté** de dominer, car nous avons plus souvent observé des pratiques de domination que la volonté explicite de dominer.

Deuxième partie

Les conditions de succès d'un management en autorité de service

I - LES OBSTACLES À DÉPASSER POUR SE LIBÉRER DES TENDANCES SPONTANÉES À L'AUTORITÉ DE CONTRAINTE

Les pratiques spontanées du «manager» en autorité de contrainte peuvent se résumer comme suit.

- **Du côté du langage**, il parle au «je» qui donne des directives, des consignes qui apparaîtront comme des ordres.
- **Du côté de l'appréciation**, il donnera des évaluations (*feed-back*) au sujet des méthodes de travail de ses collaborateurs, comme au sujet de leurs résultats.
- **Du côté de l'organisation**, il mettra en place des activités, des modes de communication et des organisations qu'il importera de ses expériences.

Ce mode de commandement, même s'il est opéré avec bienveillance, produira chez les collaborateurs de la soumission au lieu de la coopération. Il produira ainsi de façon inévitable du mal-être, dû à cette forme d'oppression masquée qui dénature la relation de coopération.

OBSTACLE RELATIF AU POIDS DES REPRÉSENTATIONS SOCIALES DOMINANTES QUI BRIDENT LA LOGIQUE DE SERVICE

On observe que les pratiques spontanées, évoquées plus haut, sont fondées sur des croyances.

- **Première croyance : un groupe se dirige par le leadership du chef** qui donne une direction. Dans cette perspective, c'est la puissance cognitive stratégique attribuée au seul chef qui dirige, qui va conduire à la dérive de la contrainte. Seul décideur, le dirigeant ne se fiera pas aux analyses de ses collaborateurs. Il ne mettra pas en œuvre les éléments de communication qui permettraient de faire découvrir à ses collaborateurs que c'est la réalité qui oblige et non pas la puissance de persuasion du chef.

En même temps qu'il dirige, on observe que le «manager» tente aussi parfois d'assouplir cette position de directivité en mettant en œuvre les pratiques du management participatif.

- Or ce management utilise une forme de communication spontanée qui se base sur une **deuxième croyance : par le partage des avis et des opinions, il est possible de produire des décisions partagées et consensuelles.**

En apparence, c'est parfois le cas, mais à y regarder de très près, on constate que **l'échange des avis produit**, en toute fin, **une soumission implicite à la volonté du plus fort** ou à celle d'un groupe de pression, parfois minoritaire. Si le groupe est coopératif dans son ensemble, cet effet ne se perçoit pas, car la volonté de partage le gomme complètement. Mais il suffit qu'apparaisse une différence forte d'opinions ou de croyances pour que cette forme de communication produise ses effets inappropriés à la coopération.

OBSTACLES RELATIFS AUX PRATIQUES DE COMMUNICATION SPONTANÉE

Lorsque les groupes de travail se trouvent dans la situation d'échanges spontanés, on observe de façon récurrente, des phénomènes d'appropriation⁷ :

- des éléments du vécu sont directement interprétés par les participants du groupe de travail au moyen de mécanismes d'assimilation à soi,
- des jugements de valeur sont émis sur les pratiques présentées,
- des échanges qui deviennent chaotiques fusent sans suite d'une problématique à une autre au gré des intuitions ou des idées déclenchées par un mot, une idée,
- les échanges n'apportent plus d'informations nouvelles sur la problématique étudiée et les personnes campent sur des certitudes de causes et/ou des conseils déduits intuitivement de croyances, de stéréotypes, ou élaborées à partir de leur expertise propre.

LES TROIS LIMITES STRUCTURELLES DES PRATIQUES DE MANAGEMENT PARTICIPATIF

On peut les formuler en reprenant une partie des observations ci-dessus.

1) Le traitement des composants de la situation est sélectif

Les collaborateurs exposent leur pratique en sélectionnant quelques éléments. Dans la majorité des situations, ils ne font pas apparaître l'élément déterminant de leurs actions. Notamment, ils n'identifient pas les types de cohérence entre les différentes actions énoncées.

C'est-à-dire qu'ils n'identifient et n'analysent qu'une partie des relations qui structurent la logique des actions. Non seulement ils ne distinguent pas, dans l'ensemble du récit de pratique, ce qui relève d'actes délibérés ou de comportements réactifs, mais ils ne discernent de plus ni les catégories spécifiant ces actes ni la logique des actes.

7. Michit, R. & Comon, T., « L'objectivation des communications en groupe dans le cadre de la résolution de problèmes complexes. Étude sur les conditions, de la créativité professionnelle », *in* Communication & Organisation, n° 19, 2001.

2) Le traitement chaotique des informations voue les collaborateurs et leur « manager » à la domination de l'intuition et de l'opinion

« Passage du coq à l'âne ». Les individus ne traitent pas successivement et de façon organisée les séquences d'événements, puisque les échanges fusent dans plusieurs directions au gré des intuitions ou des idées.

Les échanges sont dirigés par les certitudes de solutions de quelques-uns, qui surgissent avant même le travail d'analyse. Les individus fournissent des évaluations et des interprétations de la situation ou des actions et profitent des discours des autres pour les consolider.

Nous sommes dans un déroulement de réunions ou de débats organisés par le principe d'opinion. Ils prennent les avis les uns après les autres, sans ordre. Seul le respect de l'autre et de quelques procédures méthodologiques construit une forme de coordination dans les groupes non instrumentés. Ce phénomène d'imbroglio des échanges est lié aux caractéristiques de subjectivité des sujets participants.

Ce phénomène est donc lié à un défaut d'objectivation. La multiplicité de regards, du fait même de sa richesse, peut interdire l'accès à une compréhension fine d'une situation. Non seulement parce que l'ensemble des problématiques dépasserait les capacités cognitives d'individus non outillés, mais aussi parce que le mode linéaire des échanges ne permet pas de percevoir l'ensemble des actes en jeu, des fondements de ces actes et des impacts de ces derniers sur les différents acteurs et l'environnement.

3) Les démarches de remise en cause de la pertinence des pratiques débouchent alternativement sur de la résistance ou de la soumission.

De tels phénomènes construisant de fait des rapports de force débouchent, soit sur de la polarisation dans les points de vue énoncés, soit sur de la soumission du fait de la puissance d'un groupe de pairs et/ou de la violence symbolique d'une personne « experte »⁸.

Ainsi sont induits et entretenus des malentendus ou des compromis. Ces attitudes conduisent à prendre des décisions en réunion délibérative, mais qui seront en décalage avec les attendus des différents partenaires.

Les essais de correction de ces phénomènes d'incompréhension, qui conduisent à des tensions, voire à de la violence, à l'aide des méthodes de communication non violente (CNV) et bienveillante ne sont pas en mesure de résoudre la problématique d'incompréhension et d'interprétation.

8. Michit R. & Comon T., *Quand l'art de manager devient une science*, Éditions MC2R, 2016.

De même, les préconisations concernant le «management agile», comme le «manager coach»⁹, ne libèrent pas des dérives vers l'autorité de contrainte, lorsque les effets de communication (non-violence ou bienveillance) diffèrent des espérances qu'elles annoncent, car les phénomènes de la communication spontanée, non contrôlés et parfois non connus, viennent contrecarrer les intentions de bienveillance et d'attention aux personnes, par des pratiques de commandement en définitive autoritaire. Elles entraînent alors encore plus de mise en défense identitaire qui se développe parfois en «*conflits de défense d'identité*»¹⁰.

II – COMPÉTENCES REQUISES POUR UN MANAGEMENT EN AUTORITÉ DE SERVICE : TROIS MÉTHODES PRINCIPALES À PRIVILÉGIER

Afin d'éviter les dérives d'autorité des pratiques de leadership et du management participatif ou agile, il est impératif de modifier les pratiques de communication. Pour sortir de la directivité et de la prise de pouvoir de leader induite par la communication spontanée et ses phénomènes structurels (*interprétation, appropriation, évaluation, conseil, justification*), la maîtrise de la communication productive et de ses principes permet d'éviter la plupart des dérives¹¹. Cette communication donne à chaque intervenant la possibilité d'observer et de découvrir, dans la réalité, les lieux et phénomènes de contraintes impliquant les obligations qu'il est nécessaire d'accepter pour réaliser les activités permettant l'atteinte des objectifs.

9. Le management «agile», comme le «manager coach», présente des pratiques ou compétences de management sans s'intéresser aux effets de la communication qu'ils utilisent. Il est conseillé de donner un cap, de partager la vision et les valeurs qu'il incarne. Mais la manière de le faire reste de la communication spontanée, sans mettre en garde contre ses phénomènes structurels d'incompréhension. De même, le conseil de solliciter l'avis de son équipe, de déléguer à chacun en fonction des niveaux d'autonomie définis avec lui ou au niveau du service, reste dans la logique de cette communication, comme celui de répondre aux questions qu'il se pose avec la volonté de laisser chacun trouver la solution. La manière n'est pas précisée et elle reste dans les seules logiques de communication connues et enseignées. *reseultence-coaching.com* juin 2020, et «Le management agile un vrai atout pour les entreprises», sur www.aeos-consultants.fr

10. Michit, R. & Comon, T., *Conflit : comprendre et pouvoir agir*, Chronique sociale, 2004.

11. Les dérives qui s'opèrent, lorsque les participants au groupe de production sont enracinés dans une croyance impossible à remettre en cause, ne peuvent pas être évitées par un travail de communication. En effet, celui-ci est nécessairement biaisé par les postulats de la croyance.

LA DÉMARCHE DE LA COMMUNICATION PRODUCTIVE

Dans la communication productive, le principe fondateur attribue l'autorité de contrainte à la structure de l'objet ou de la situation observée. Le principe opérationnel conduit à ce que chaque participant, dans un échange concernant une activité, identifie les éléments structurants de la situation dans laquelle l'activité ou l'action se déroule.

Pour éviter la prégnance des représentations ou l'interprétation, l'enjeu de ce moment consiste à questionner les fondements du message, par exemple de la façon suivante.

« À partir de quoi dis-tu cela ? »

« Peux-tu revenir sur la situation concrète, comment ça s'est passé ? »

« Quelle est la relation entre cet élément et cet autre élément ? »

« Quelle est la règle associée ? » »

« Quand tu dis cela, tu dis quoi ? Peux-tu en dire plus ? »¹²

Cette pratique d'objectivation se dégage donc de la subjectivité des communicants et de leur place de sachant ou de pouvoir, puisqu'elle centre chacun sur l'analyse partagée des éléments de structure d'une situation qui ne supporte ni les interprétations ni les représentations édulcorées.

Avant d'émettre un jugement sur la qualité de la représentation exposée et, donc, avant même de présenter sa propre représentation, l'interlocuteur s'ingéniera à comprendre le processus de pensée et de trouver les arcanes de son cheminement.

Par le questionnement de la création d'une représentation, le récepteur permettra à l'émetteur de mettre en évidence le processus qui l'a conduit et pourra faire apparaître une éventuelle carence dans le raisonnement.

Le respect des règles d'objectivation d'une situation dans les échanges permet de faire partager la connaissance exacte des contraintes d'une réalité aussi bien technique, biologique, organisationnelle, budgétaire que sociétale. Très souvent, ces contraintes sont aussi structurellement antinomiques les unes au regard des autres.

L'analyse même de l'antinomie permet de mettre en évidence la « loi » qui régit chaque situation singulière. La « loi » singulière découverte devient alors contrainte. Et si elle n'est pas clairement identifiable du fait d'un principe d'incertitude, elle donne au groupe la possibilité de prendre une décision en termes d'hypothèse d'action. Sa mise en œuvre aura pour but de lever l'incertitude.

12. Pour en savoir plus : Michit, R. & Comon, T., 2001, *op.cit.*

L'OUTIL DE SCHÉMATISATION

La démarche de communication productive conduit à devoir clairement identifier l'ensemble des éléments. Cela n'est pas toujours chose aisée. La schématisation de la situation exposée est alors l'outil indispensable auquel il faut avoir recours.

Cette schématisation permet d'accompagner l'exercice de l'autorité de service, car elle donne la possibilité de visualiser les éléments de la loi de situation qui fait contrainte.

Il s'agit de placer dans l'espace d'une feuille, d'un *paperboard* ou autre outil numérique interactif, que chacun peut voir évoluer, les différents éléments simples sélectionnés par les interlocuteurs, à savoir : les acteurs, les activités, les outils ou moyens utilisés. En disposant ces composants de façon à pouvoir les réunir les uns aux autres à l'aide de relations, le schéma fait apparaître une juxtaposition et une superposition de triades, qui constituent chacune des problématiques spécifiques, chacune étant régie par une norme. La mise en cohérence de toutes ces problématiques conduit à faire apparaître la loi de la situation analysée, et ainsi de trouver en quoi cette loi fait loi, et donc autorité de contrainte.

Cette démarche, simple en apparence, implique une méthodologie exigeante. Elle relève d'une praxie contre-intuitive et surtout non usitée dans les études classiques de raisonnement logique de la pensée. C'est en cela que, malgré sa puissance de résolution, elle est rarement mise en œuvre, car elle demande un changement radical des modes d'animation, lors de l'analyse des situations.

EN CAS D'ÉCHEC DE LA COMMUNICATION PRODUCTIVE, UNE VOIE ÉTROITE : ALIGNEMENT MANAGÉRIAL ET DÉSOBÉISSANCE

La première démarche consiste à tenter de ramener à son supérieur hiérarchique la réalité du terrain, en utilisant la technique de la communication productive, afin d'éviter de présenter son opinion, son avis sur la situation, car cela renforcerait la position de sachant dudit supérieur.

Si ce dernier reste dans sa position de contrainte contraire à la réalité, il s'agira alors de retourner vers son équipe en retravaillant avec elle la situation avec ses contraintes, intégrant celle du donneur d'ordre qui ne peut pas être remise en cause, puisqu'il maintient sa position.

Cette manière de mettre en évidence l'écart entre la représentation hiérarchique et la réalité du terrain permet d'atténuer les effets d'un ordre inapproprié, qu'il s'agira de mettre en œuvre avec la résignation d'un échec possible, mais que la réalité mettra en lumière.

En procédant à l'aide de la communication productive, la représentation du supérieur hiérarchique devient un élément de la situation et peut être alors acceptée comme un élément de contrainte.

Dans certaines situations, la désobéissance ou la démission seront nécessaires.

«Après la bataille navale du Jutland, Lord Fisher, premier Lord de l'amirauté, dit de l'amiral Jellicoe : "il a toutes les qualités de Nelson, sauf une : il ne sait pas désobéir" ». ¹³

CONCLUSION

Souvent, un collaborateur, ayant une grande expertise et de bonnes capacités à résoudre des problèmes, est choisi pour occuper la place de chef. Ces atouts d'autorité d'exécution font penser qu'il pourrait tenir la place de coordonnateur des activités et des hommes. Sa puissance productive, dans la résolution de problèmes techniques, peut amener à croire qu'un bon technicien avec leadership technique peut devenir un bon «manager» capable de tenir la place essentielle de coordination au sein de l'organisation.

Cependant, sans avoir été formé à l'exercice de l'autorité de service, l'exécutant puissant et compétent peut, en quelques semaines, devenir tyrannique. En effet, des critiques spontanées de sachant viennent écraser ses collaborateurs, nonobstant la justesse des remarques de résolution de problème. Oubliés, les collaborateurs vont rapidement le percevoir comme un évaluateur qui apprécie seulement à partir des résultats, sans renforcer ses compétences.

En fait, le leadership de serviteur relève donc d'une attention aux collaborateurs, en s'enquérant de leur manière de faire, leur permettant ainsi de se révéler, à la fois dans leur capacité à dépasser les obstacles et, en même temps, de découvrir par eux-mêmes les causes de leurs éventuelles erreurs ou de leur carence de compétence. Ainsi, il développe leur désir d'apprendre et d'accroître leur compétence.

Le défi du « manager » est donc bien d'être une autorité de service, sans transformer celle-ci en pouvoir de subordination, de soumission et d'oppression.

13. Durieux, B., «Obéissance, désobéissance. Militaires et démocratie», in Pouvoirs n° 115, 2015.