

Introduction au Management

La référence culturelle

**Le prisme de la
psychanalyse, de la
philosophie, ou comme, ci-
dessus, de la littérature...**

**Sert à mieux comprendre ce qui
se joue**

Introduction au Management



A entendre autrement

**Notamment par
l'écoute analytique**

**À entendre le contenu latent et non seulement
le contenu manifeste**

Introduction au Management



Non pour faire de la psychanalyse... dans l'entreprise

Mais, pour, à partir de là, apporter des réponses plus appropriées

Introduction au Management



Parce que plus justes

**Des réponses toujours d'ordre
organisationnel, managérial**

Introduction au Management



Comme souligné en introduction à ce travail, la psychanalyse permet peut-être une meilleure compréhension de ce qui se joue dans l'entreprise. Ainsi, il doit être possible d'éviter :

- **Le charlatanisme**
- **L'opportunisme**
- **L'erreur**

Les Règles du Management

Il existe deux grandes règles :

- **On travaille avec les autres pour ce qu'ils font et non pour ce qu'ils sont**
- **La confidentialité**

Des règles qui ne peuvent être atteintes...

Mais vers lesquelles il faut tendre

Les Règles du Management



La première règle : on travaille avec les autres pour ce qu'ils font, non pour ce qu'ils sont signifie :

Les Règles du Management

**Que pour que le travail en groupe soit
performant**

Ce qui importe, c'est l'argument défendu

et non le porteur de l'argument

Les Règles du Management



Pour qu'un groupe puisse être performant, ces deux règles fondamentales vont donc devoir être établies et respectées

Ce sont ces règles qui vont permettre à plusieurs personnes de travailler et de coopérer ensemble à un objectif commun :

Les Règles du Management



Pour Karl Popper

(1902-1994, philosophe et épistémologue)

La Connaissance Objective, Paris, Aubier, 1991

Les Règles du Management



**L'excellence managériale, en effet,
ne s'enveloppe pas dans le
mystère**

**L'excellence managériale correspond au plaisir
d'apprendre, de découvrir des problèmes, de
trouver des essais de solution**

Les Règles du Management



La bonne entreprise doit donc développer une organisation capable de chasser et même de valoriser les erreurs

C'est là le rôle du travail en groupe

Les Règles du Management



**Souligné ci-dessus, travailler avec
les autres pour ce qu'ils font
permet la critique des arguments**

Les Règles du Management

**Parce que ce sont les erreurs qui
permettent de progresser**

**Les erreurs doivent être considérées
comme des « biens publics »**

Dont tout un chacun doit pouvoir discuter au grand jour

Les Règles du Management

**Si le cadre du travail en groupe permet,
par le jeu du débat critique**

(Argumentations et contre-argumentations)

**De commettre les erreurs le plus vite
possible et ainsi de « laisser mourir nos
idées [dont nos bêtises] à notre place »**

Les Règles du Management



Pour réussir, cette méthode d'essai et d'élimination des erreurs exige de tous les participants qu'ils produisent des idées (arguments, contre-arguments...)

Les Règles du Management



**Ces « idées », une fois énoncées, sont
soumises à la critique rigoureuse des autres
participants**

Les Règles du Management



**C'est ce travail de « critique
systématique » qui, parce qu'il
permet d'identifier et d'éliminer
les erreurs, favorise le progrès**

Les Règles du Management



Réussir à éliminer progressivement toutes les idées au fur et à mesure qu'elles échouent

Pour les remplacer par des idées nouvelles qui résistent mieux à la critique et se révèlent...

Les Règles du Management

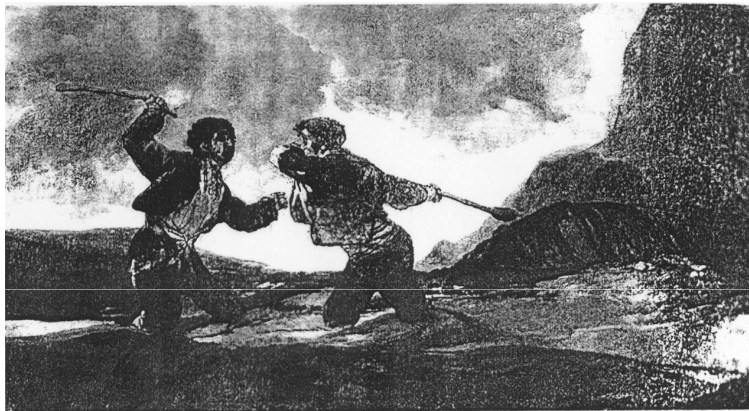
Sinon vraies, du moins plus proches de la vérité que les anciennes... Ce que Popper appelle la « vérissimilitude » (l'approximation de la vérité)

Les Règles du Management



Pour illustrer ce raisonnement, Michel Serres (*Le Contrat Naturel*, Paris, François Bourin, 1990) prend appui sur un tableau de Goya (1746-1828)

Les Règles du Management



Goya "Duel with Cudgels" 1820-23, Oil

Dans ce tableau, écrit Michel Serres, on voit « une couple d'ennemis » brandissant des bâtons et se battre au beau milieu de sables mouvants...

Les Règles du Management



À chaque mouvement, un trou visqueux les avale, de sorte qu'ils s'enterrent ensemble graduellement

« Qui va mourir ? » disons-nous

« Qui va gagner ? » pensent-ils

Les Règles du Management



**Il y a seulement deux combattants
que la victoire, sans plus de doute,
départagera**

Les Règles du Management



Mais, en tierce position

Extérieur à leur chamaille

**Nous repérons un troisième lieu où la
lutte s'envase »**

Les Règles du Management

Pour éviter que vivent ou que meurent les arguments

Sur la seule base de leur « porteur »

Les participants doivent apprendre à privilégier la « coopération » à la « compétition »

Les Règles du Management



Jamais assez martelé : travailler ensemble pour ce qu'on fait et non pour ce qu'on est...

C'est vouloir séparer les arguments et les contre-arguments exprimés de leurs auteurs

Les Règles du Management



Dans une équipe, dans une entreprise, ce n'est pas le porteur de l'idée qui importe

Mais la qualité des idées qui, en final, vont être retenues

Les Règles du Management



**Pour bien comprendre cette règle de
séparation entre ce qu'on est et ce qu'on fait**

Exemple : la recherche d'emploi

Les Règles du Management

**Dire "se vendre" ne fait pas
sens (une personne ne peut
pas être achetée)**

**Dire "se vendre" peut être dangereux (la
personne peut se sentir rejetée)**

Les Règles du Management

En revanche, une personne a des choses à vendre

Des arguments dans le cadre d'un groupe de travail

Des compétences dans le cadre d'un recrutement

Les Règles du Management

**Le recruteur peut acheter ces
compétences**

**La personne et le recruteur
peuvent alors débattre
dignement du prix**

Chacun reste « debout »

Les Règles du Management



Corollaire :

Il est plus facile de travailler avec des personnes que l'on ne connaît pas

Les Règles du Management

**Si on travaille avec des
personnes que l'on
connaît...**

**Lorsque tout se passe au
mieux**

Il existe en plus, donc, la convivialité

Les Règles du Management



Si, en revanche, tout ne se passe pas au mieux

Il est beaucoup plus difficile de travailler ensemble

Les Règles du Management



Des difficultés s'originent de l'impossibilité à séparer la vie professionnelle de la vie privée

Les Règles du Management

**Paradoxalement, donc, et
comme souligné, il est plus
facile de travailler avec des
personnes que l'on ne connaît
pas**

Les Règles du Management



Qu'avec des personnes que l'on connaît

Les Règles du Management



**C'est ce que raconte Edwy
Plenel, Directeur de la
Rédaction du quotidien *Le
Monde***

**Edwy Plenel est l'auteur de *La
part d'ombre*, Paris, Stock, 1992**

Les Règles du Management

**Avoir été mis sur écoute
téléphonique peut donner des
éléments à une personne**

**Pour disqualifier professionnellement
une autre personne**

Les Règles du Management



Sur les seuls aspects de sa vie privée

Les Règles du Management

Cette règle, travailler avec les autres pour ce qu'ils font non pour ce qu'ils sont

On ne peut jamais la respecter complètement

On doit seulement tout faire pour tendre vers

Les Règles du Management

En effet, dès qu'il y a mise en présence de deux êtres

Il y a mouvement de sympathie, d'antipathie, d'indifférence...

Les Règles du Management

La confidentialité permet de s'assurer que rien de ce qui n'est dit dans une équipe ne filtrera hors de l'équipe

exceptées, naturellement, les conclusions rapportées dans chacun des comptes-rendus externes

Les Règles du Management



Ces comptes rendus externes sont destinés, le plus souvent, au hiérarchique de l'équipe

Les Règles du Management



La confidentialité permet de tout dire, y compris, bien sûr, des bêtises...

Les Règles du Management



Ces bêtises, qui, comme souligné, seront facilement éliminées, rendent possible, par leur mise à jour, la découverte dans leurs scories du précieux minerai que sont les pépites d'or

Les Règles du Management



**La règle de confidentialité
assure la sécurité de la
production parce qu'elle assure
la sécurité des personnes**

Les Définitions du Management

Première définition

Celle de Peter Drucker

**(*Au-delà du capitalisme*, Paris,
Dunod, 1993)**

Les Définitions du Management

“I never predict. I just look out
the window and see what’s
visible -- but not yet seen.”

Peter Drucker
Forbes Magazine
March 10, 1997

**« Le manager est l’homme responsable de la mise en
œuvre du savoir et de sa performance »**

Les Définitions du Management

**Le manager est la personne
dont la fonction est de recueillir
le précieux minerai que chacun
possède**

**Et de le fondre pour le travailler et
lui donner encore plus de valeur**

Les Définitions du Management

Deuxième définition :

**La définition du
Management Technologique**

Les Définitions du Management



**Pour comprendre ce que veut dire
« Management Technologique »**

**Il faut comprendre pourquoi on ne dit pas
"Management de la Technologie"**

Les Définitions du Management



Manager la technologie signifie que l'on peut manager la technologie...

Comme il est possible de dire : on manage les ressources humaines

Les Définitions du Management



Le Management Technologique, c'est :

Les Définitions du Management

**Dire en quoi manager les ressources
humaines, les activités de marketing...**

**Ce n'est pas la même chose dans une
entreprise high-tech et dans une entreprise
low-tech**

Les Définitions du Management



**Tout autant, le Management de la Technologie, c'est étudier
l'impact de la Technologie là où, avant, il n'y en avait pas**

Les Définitions du Management

Troisième définition :

La définition physique

Les Définitions du Management



Les forces dans une équipe de travail

Les Définitions du Management



Dans une équipe de travail, il existe deux types de forces :

Les Définitions du Management

Des forces centripètes

Tournées vers l'intérieur de l'équipe, ce sont des forces de cohésion, elles permettent de travailler et de coopérer ensemble

Les Définitions du Management

Et des forces centrifuges

Tournées vers l'extérieur de l'équipe, ce sont des forces qui tendent à la destruction de l'équipe

Les Définitions du Management

Lorsqu'une personne, par exemple, recentre les débats, prend des notes, elle occupe une fonction

Cette personne est une force tournée vers l'intérieur de l'équipe et donc une force centripète

Les Définitions du Management

Lorsqu'une personne argumente ou contre-argumente, elle produit des idées

Elle est aussi une force centripète ; qu'importe que ses arguments soient de bons arguments ou non...

Les Définitions du Management

Les forces centripètes peuvent être donc :

« Fonctionnelles »

et/ou

« Productives » ; rien n'interdit, en effet, à une personne d'occuper une fonction et, dans le même temps, de produire des idées

Les Définitions du Management

En revanche, lorsqu'une personne ne respecte pas l'une des deux règles fondamentales...

Lorsqu'une personne est toujours en retard...

Lorsqu'une personne utilise la disqualification, n'attaque pas les arguments, mais attaque les personnes...

Les Définitions du Management



Cette personne est une force centrifuge destructrice

Les Définitions du Management

**Si cette force centrifuge
participe, de fait, à la
destruction de l'équipe**

**Toutes les forces centrifuges, pourtant, ne sont pas
destructrices ; certaines sont mêmes très intéressantes...**

Les Définitions du Management

**Ainsi, il existe une force centrifuge
tout à fait intéressante :**

La force centrifuge créatrice

Les Définitions du Management

**C'est le cas, par exemple, de l'idée
« géniale »**

Mais qui arrive quand on ne l'attend pas

**On est alors passé, depuis parfois longtemps,
à autre chose ; ou bien, cette idée remet
beaucoup du travail antérieur en cause...**

Les Définitions du Management

Ce que signifie conduire une équipe

**Conduire une équipe, c'est à la fois
manier les forces centripètes
« fonctionnelles », les forces
centripètes « productives » ...**

... et les forces centrifuges « créatrices »

Les Définitions du Management

**La meilleure image pour
comprendre la force de cette
formule que nous devons à
Didier Cristiani (PDG de
nomésis sa) est...**

L'image de l'attelage

Les Définitions du Management



Cette image a ceci d'intéressant qu'elle montre bien l'aspect musculaire, physique donc – et pas seulement intellectuel – qu'il y a à diriger une équipe

Les Définitions du Management



**Comme nous l'avons vu
pour ce qui est de conduire
une équipe de travail**

Manager une équipe, c'est exactement la même chose

Les Définitions du Management

**Dans une entreprise, comme nous l'avons vu,
il existe deux types de forces utilisables**

Les forces centripètes

Les forces centrifuges créatrices

Les Définitions du Management



Manager, c'est conduire un attelage

Manager, c'est travailler avec les forces centripètes et les forces centrifuges créatrices

Les Définitions du Management

On comprend avec cette image de l'attelage qu'on ne peut pas s'embarrasser de forces centrifuges destructrices

Les Définitions du Management

Si cela arrive, il faut agir

**Comme dans le cas, souligné ci-dessus,
du transfert**

On fonctionne en trois temps

Les Définitions du Management

**On essaie de comprendre
(premier niveau)**

**Puis on acte par un avertissement
(deuxième niveau)**

Puis on exclut (troisième niveau)

Les Définitions du Management



Autrement dit, et une fois encore, il ne faut pas utiliser le prisme du référent culturel pour manager...

... mais pour comprendre ce qui se joue

Les Définitions du Management



La réponse doit toujours être d'ordre organisationnel, managérial

Les Définitions du Management



**Voilà pourquoi on peut dire, qu'il faut
dépsychologiser le management**

**Comme on pourrait dire *déphilosopher* le
management...**

Les Définitions du Management



L'entreprise doit être et demeure le lieu du management

Non seulement le reste n'a rien à y faire mais, en plus, ce reste, s'il devait demeurer, est pathogène

Les Définitions du Management

Arrivés à ce stade, nous vous proposons, si vous en êtes d'accord de travailler sur les cas :

- 1. Travail en Groupe et NTIC**
- 2. GRH et Technologie**

Les Définitions du Management



Préparation à Introduction au management
Deuxième partie : *100 ans de Management*

* * *