

## Séminaire 6 : Le manager réflexif, la médiation et l'usage de soi.

### 1. Pour rappel, les intentions du module

**Un constat :** Une part essentielle de la destruction des collectifs dans une organisation est due à des comportements inappropriés. Beaucoup de conflits quotidiens ne sont que des difficultés qui pourraient être aisément résolues et devenir des non événements par des comportements managériaux appropriés. Peu de conflits ont pour origine de vrais problèmes qui demandent un processus spécifique de résolution de problème impliquant que des décisions stratégiques doivent être modifiées et/ou prises.

#### Thème de réflexion

- L'intelligence de la complexité « du risque » comme ressource de l'action managériale
- Le manager réflexif, l'usage de soi et les crises systémiques
- Un leader « egoless manager » : développement des compétences de réflexivité personnelle ; i.e. un travail sur soi et sa « décentration » dans le changement de rôle, une réflexion sur son propre fonctionnement dans les interactions sociales avec les acteurs de l'organisation, ses propres tendances, ses propres vulnérabilités ;
- Crises systémiques, retour d'expériences et création de confiance dans un collectif « performance ». Approche par la cyndinique

### 2. Titre de l'ECADIM : Quelles interactions/relations entre parties prenantes du projet de la « structure » en situation d'observabilité imparfaite ?

Ce dont on va parler dans l'ECADIM : Faut-il optimiser à court terme en exploitant la meilleure solution connue/spontanée ou optimiser à long terme en explorant davantage les solutions mal connues pour réviser ses croyances à leur propos ? Et alors comment le faire tant au plan individuel que collectif et ce dans une vision dynamique ?

Il s'agit donc d'évoquer l'action/posture/attitude d'un manager dans un contexte réseau (i.e. système dynamique à agents dynamiques) et son attitude dans les relations/interactions avec ses dirigeants/CTS/partenaires/subordonnés/... préservant à la fois le court terme - le long terme et l'efficience du travail/projet

#### Des éléments de contexte

**En référence au rapport DTN** (Fleurance & Pérez, 2008 cf. blog) et en élargissant cette réflexion au manager de structure : « L'action DTN » s'effectuant dans des espaces diversifiés, ayant souvent leurs propres cultures et normes de fonctionnement, le DTN - lien entre ces espaces - assume en condition de visibilité sociale et médiatique - parfois forte - les fonctionnements et dysfonctionnements de la DTN, des entraîneurs et des athlètes. Les crises de tous ordres, le risque dans toutes ses dimensions est constitutif de ce métier en tension et omniprésent dans l'action quotidienne du DTN »

Exemple de verbatim associé

*« Ya toujours des crises dans une institution... certaines sont d'ailleurs nécessaires... l'idée par contre c'est d'être capable d'anticiper ces crises... Il y a toujours des éléments*

*qui t'indiquent que la crise risque d'arriver... certains m'évitent, on le sent... y a de l'électricité dans l'air... »*

**En référence au pré rapport CTS** (Fleurance & Pérez, 2009 cf. blog) « On quitte la référence habituelle au paradigme du « premier de cordée » - constitutif de la formation initiale - dans lequel le CTS assure naturellement un leadership en tant qu'expert technique, pour entrer dans l'univers plus complexe du « chef d'orchestre ». En retenir :

- Une vision des activités des CTS comme constructeurs de savoirs collaboratifs et créatifs. Pas seulement des détenteurs de savoir comme « expert technique », mais des constructeurs... tant il est vrai que leur savoir se construit au jour le jour en des lieux multiples avec des acteurs hétérogènes dont les buts peuvent être divergeants.
- Des événements qui ne cadrent plus avec les grilles d'analyse habituelles - ambiguïté, incertitude, caractère hybride des problèmes... font sortir des épures classiques. Les règles d'action jusqu'à présent claires et indiscutables - « un responsable, une mission, des moyens explicites » - ne fonctionnent plus aussi bien.
- Une multiplication des intervenants et d'interlocuteurs hétérogènes, qui fait exploser les cartographies habituelles d'acteurs (la voie hiérarchique, ...)
- Des problèmes critiques de communication et d'interaction, qui introduisent une dimension nouvelle dans les logiques opérationnelles et décisionnelles de référence (axée sur l'expertise technique).
- Des enjeux qui dépassent le seul problème de la qualité technique des solutions apportées et qui posent des problèmes relationnels, décisionnels, politiques parfois délicats.

En bref, là où il s'agissait de simplifier pour concevoir l'action, il s'agit de comprendre la complexité des situations, et d'œuvrer dans le complexe pour trouver - chemin faisant - des équilibres, des solutions locales, sauvegarder cohésion et adhésion, protéger crédibilité et légitimité, ...

Il faut acter le paradoxe que l'expertise technique produit des effets par des leviers non liés à ces compétences techniques, i.e. la culture, la capacité à innover, la qualité des consensus entre les acteurs sociaux, les institutions publiques et/ou privées, ... Dans un tel contexte, les compétences organisationnelles et relationnelles apparaissent importantes.

### **3. L'ECADIM consistera à**

- Caractériser (modéliser ?) une situation d'action collective « problématique » vis-à-vis des interactions/rerelations humaines au sein d'un collectif (« problématique » pour éviter à priori, le mot « crise » et donc s'interroger sur structuration de la situation problème : pour qui est-ce problématique ? pourquoi est-ce problématique ? immédiatement, à moyen terme, ... ? nature du « problématique » etc.) - repérer et « limiter » les parties prenantes de cette action (approche multi-acteurs) - repérer les réalités plurielles (déficits culturels, organisationnels, managériaux, histoire/dépendance au sentier, temporalités, ...)
- En faire le bilan du point de vue de l'organisationnel et de la communication entre les personnes, des modes d'action et d'interaction envisagées, des systèmes de représentation, ... (cf. introduction séminaire 6)
- Envisager de dynamiser cette situation dans un contexte 2.0 i.e. « Le leader s'affirme comme tel en découvrant, en exprimant et en faisant partager à ceux qui le rejoignent

une interprétation plus riche du monde, une identité plus attrayante ». (cf. introduction séminaire 6)

- En référence au texte « cahier des charges pour les ECADIM » (cf. blog) réaliser collectivement (3 groupes) un **document qui appréhende les différentes dimensions de cette situation de transformation et la posture/position du manager dans cette action de transformation.**

**A titre d'aide uniquement**, il peut être décomposé selon les parties suivantes :

A: Le problème et les enjeux au départ

B: Le contexte (les données historiques économiques, géographiques, politiques et culturelles)

C: Les acteurs impliqués directement ou non, porteurs de quels intérêts, propositions, visions

D: Les initiatives prises; l'évolution de la situation

E: Les résultats, forces et faiblesses

F: les réflexions autour de cette étude de cas (l'intérêt et les limites et ce qu'il manque en termes d'informations éventuellement.)

**Mediagraphie** : Liste détaillée proposant différents documents associés, articles, documents audios, vidéos, cartes ou photos qui viennent compléter, approfondir ou contredire le propos du document central » cf. documents du blog par exemple

**4. Ce travail sera rapporté en séance et présentée devant le « jury »**