



FACE AUX MUTATIONS ET TRANSITIONS

Management-zapping ou management-synthèse ?

Tensions, incertitudes et autres bouleversements sont maintenant considérés comme faisant partie de l'ordinaire, au point que dans bien des entreprises, on ne se borne plus à gérer des crises, ou à s'y préparer, mais on parle plus largement d'un management de crise. Celui-ci inspire même certaines conceptions du management général, qui tendent à appréhender le quotidien comme s'il était une crise permanente ou un enchaînement de crises diverses. Mieux vaut parer ou préparer que réparer : dans un monde en mouvement, de telles visions préventives ou dynamiques ne manquent pas de pertinence. À condition qu'elles s'inscrivent bien dans une perspective clairement définie et dans une cohérence globale, relevant elles-mêmes d'une démarche de synthèse rigoureuse. Faute de quoi on dériverait vers un management-zapping échappant à tout contrôle.



Une crise se caractérise par des désordres qui perturbent l'état d'un corps ou d'un système et qui peuvent affecter sa stabilité. La société connaît une importante mutation, donc un changement d'état ; d'une certaine façon, c'est une crise qui se situe à un niveau plus large ; à ce titre, elle peut affecter l'entreprise. Faut-il pour autant adopter ces approches qui veulent faire du management une sorte de gestion de crise généralisée ? Pourrait-on s'en satisfaire ? Non, surtout si le zapping élevé au rang de modèle managérial devait compromettre une vision plus fine et à plus long terme. On ne peut construire une croissance pérenne sur les ressorts adaptés à une logique de survie. Dans la gestion de crise, les enjeux immédiats sont tellement vitaux que

la rapidité de décision et la détermination affichée l'emportent souvent sur toute autre considération : on s'accommode de démarches réductrices. Au contraire, le management courant suppose qu'on prenne en compte non seulement la mobilité des situations, mais aussi leur complexité -et qu'on le fasse à tous les niveaux de l'entreprise.

© Réparer, parer, préparer

Parmi les attitudes possibles face à une crise potentielle, on peut soit compter sur l'improvisation et le système D (approche réactive : on saura bien *réparer* !), soit se protéger (approche préventive statique : *parer*), soit anticiper (approche proactive dynamique : *préparer*). Il faudrait affiner un peu, croiser

Jean-Pierre Quentin, Docteur en Droit, Conseiller de synthèse, directeur général d'algoric, est professeur et consultant en stratégie, prospective et communication, jp.quentin@algoric.com



Coachings

L'essor et la diversification des démarches d'accompagnement de managers témoignent "par ricochet" des évolutions du management. Il existe diverses méthodes, plus ou moins liées à la formation ou au conseil (p. ex. conseil de synthèse, voir encadré), et d'innombrables techniques. Ainsi, ce qu'on rassemble derrière le mot magique "coaching" traduit une grande variété d'approches -et le terme a encore plus de définitions, souvent implicites, que d'utilisateurs. Parmi les typologies qui peuvent donner un aperçu de cette diversité -et moyennant les réserves d'usage sur les limites de classifications nécessairement réductrices- prenons celle de Higy-Lang et Gellman (*Le coaching*, Éd. d'Organisation) :

	Type de coaching	Description	Profession
Coaching expert	1. Coaching expert	Analyse et gère les idées - distant et érudit	Commissaire aux comptes
	2. Coaching neutre analytique	Intellectuel - verbe clair et précis	Psychanalyste et consultant en entreprise
	3. Coaching en interne	Bonne connaissance du terrain - aime les faits	Manager et coach en interne
Coaching stratégique	1. Coaching négociation / marketing	Aime les idées et les globalise - à l'aise dans les contradictions	Consultant en négociation et médiation
	2. Coaching stratégie	Construction du futur - gestion des conflits - goût du risque	Avocat - spécialiste dans les technologies du Web
	3. Coaching créateur - artiste	Innovateur et intuitif - visionnaire	Illustrateur et écrivain
Coaching organisationnel	1. Coaching management	Méthodologique - organisateur - reste maître de son territoire	Consultant en management et écrivain
	2. Coaching magistral et pédagogique	Ritualiste et minutieux - didactique	Professeur d'université : sciences de l'éducation
	3. Coaching paternel	Conservateur et structuré - prudent	Formateur - manager
Coaching relationnel	1. Coaching communication	Image de marque - ennemi du conflit - sensible - ludique	Photographe et consultant - animateur d'effets spéciaux
	2. Coaching maternel	Naturel - spontané - relationnel - sens du contact	Psychothérapeute
	3. Coaching ressources humaines	Connaissance instinctive des foules - relationnel aisé	Responsable des ressources humaines - coach en interne

les divers cas de figure avec les approches possibles, pour distinguer plusieurs niveaux d'anticipation : les situations peuvent être prévisibles ou imprévisibles ; les prévisibles peuvent être prévues ou non, les imprévisibles préparées ou non... La nature de l'anticipation, elle aussi, s'apprécie diversement : défensive ou offensive, statique ou dynamique, réactive ou pro-active, autocentrée ou empathique... Sans entrer ici dans le détail, retenons quelques constats (on parle de l'entreprise mais, *mutatis mutandis*,

toute institution est concernée) :

- par bien des aspects, en effet, la gestion courante s'apparente de plus en plus à la gestion de crise, ce qu'encouragent des tendances comme l'accroissement de la différenciation ou de la mobilité des acteurs et des situations. Car dans un univers diversifié et mouvant, il faut souvent des réponses plus personnalisées et plus rapides que dans un univers homogène et stable ;
 - de ce fait, certaines réponses qui relevaient du patron doivent se rapprocher du terrain, "descendre" dans la hiérarchie ;
 - une des conséquences est que le management prescrit ("tu suivras le manuel de procédure") doit céder le pas au management situationnel ("tu feras au mieux, dans le respect des règles du jeu et au vu des circonstances, pour atteindre ou dépasser tes objectifs") ;
 - l'entreprise doit donc moins s'attacher à expliciter les modalités (le *comment* : chemin à suivre, procédures...) que les finalités : le *pour quoi* (ce qu'on vise, les objectifs) et le *pourquoi* (les enjeux, valeurs et principes auxquels se réfèrent ces objectifs) ;
 - ce cadrage général est précisé, personnalisé et suivi dans un cadrage opérationnel (feuille de route ou *briefing*) et un contrôle *a posteriori* (compte-rendu ou *débriefing*). Dans ces limites, le collaborateur dispose d'une plus grande marge de manœuvre pour conduire son action ;
 - on passe ainsi d'une obligation de moyens ("je fais comme il faut") à une obligation de résultat ("je fais ce qu'il faut").
- Conclusion évidente d'un tel enchaînement : on a besoin de perspective, de cohérence, de synergies, articulées dans une vision de synthèse ; surtout pas d'un management-zapping trop simplificateur.





Le conseil de synthèse

Entre le coaching qui accompagne un individu et le consulting qui s'applique à une situation, le conseil de synthèse aborde et met en cohérence d'une part une approche globale des besoins et caractéristiques **de la personne**, d'autre part une vue générale des problématiques **de l'institution**. L'une et l'autre sont considérées **dans leur ensemble** : il ne s'agit pas simplement d'aider la personne à améliorer sa performance *ici et maintenant* mais, ce qui par ailleurs est étroitement complémentaire, de l'aider à "grandir" ; il ne s'agit pas simplement d'améliorer la performance immédiate et visible de l'entreprise ou du service, mais d'insérer cette amélioration dans une croissance cohérente et un développement durable.

C'est en 1947 que cette forme de conseil a été créée par le Dr André Gros, par ailleurs co-fondateur de la médecine du travail en France (dont il devint Inspecteur général) et du Centre International de Prospective. Il a notamment défini le conseiller de synthèse comme quelqu'un qui a "voulu, pu et su partager son temps entre l'action et la réflexion, entre l'observation et la méditation, capable d'aller, en non-spécialiste, et dans les deux sens, de la production à la vie sociale, du chiffre à la pensée, des droits aux besoins, des faits aux situations, de l'individu à la collectivité, de quelques certitudes à de multiples hypothèses, de l'analyse à la synthèse" (*Les Conseillers de synthèse*, 1957).

Aujourd'hui, son successeur Armand Braun présente aussi ce métier comme **"un coaching prospectif et stratégique du dirigeant"**, le conseiller étant pour son partenaire "l'interlocuteur extérieur, solidaire mais indépendant, qui peut par la maïeutique l'aider à devenir un philosophe en action comme l'y invitait Gaston Berger", particulièrement s'il l'accompagne en tant que prospectiviste, c'est à dire "celui qui connaît ce secret de toutes les organisations : **elles aspirent à un avenir, mais elles ne savent ni le concevoir, ni le préparer, ni l'entreprendre seules !**" (www.prospective.fr). ■

© **Efficienc**e, rentabilité, efficacité

Simultanément, ces évolutions stimulent l'essor et la diversification des pratiques d'accompagnement de managers ainsi "livrés à eux-mêmes" (voir encadrés). Accompagnement à différents niveaux : pour les aider à être au clair sur les finalités, à jouer le jeu dans les règles, à maîtriser les variables de la situation. Le coaching répond à une partie de ces besoins, ce qui peut expliquer l'engouement qu'il suscite depuis quelques années (voir *TI* N° 94, 109). On a parfois attendu de lui qu'il règle tout, même des aspects

qui sortent de son champ, ce qui peut expliquer certaines désillusions, liées par exemple à des problèmes techniques (le coach n'est pas "en phase" avec le coaché) ; des problèmes de méthode (le type de coaching choisi n'est pas celui qui convient à la situation) ; des problèmes de diagnostic (le coaching, quel qu'il soit, ne sert à rien parce que le besoin est d'une autre nature).

Pire, le coaching pourra être contre-performant, surtout s'il s'inscrit dans la logique du zapping, par exemple s'il détourne l'attention de problèmes structurels ou si sa démarche cosmétique masque la gravité de la situation. Ou si le coach fait l'impasse sur la connaissance préalable de l'entreprise et sur la compréhension de ses problématiques. Ou s'il impose une "méthodologie" préfabriquée et standardisée, au risque d'ajouter des difficultés aux besoins par ailleurs non traités -sorte de syndrome du serveur vocal : il vous enferme dans son système où vous n'avez pas votre place, ne répond pas à votre requête, introduit de nouvelles contraintes hors de propos...

Les dangers du zapping doivent aussi être reliés aux objectifs contradictoires que l'entreprise doit en permanence concilier. Par exemple les ajustements délicats entre des logiques qu'il ne faut surtout pas opposer mais équilibrer -comme on le voit si on les pousse à l'extrême :

- la logique de la rentabilité à court terme, ou "logique de l'actionnaire", qui à la limite sacrifie la pérennité de l'entreprise au profit de dividendes immédiats (rappelons quand même qu'un actionnaire n'a pas fatalement le regard rivé sur l'indice du jour, voir *TI* N° 103) ;





- celle de l'efficacité à long terme, ou "logique de l'entrepreneur", qui à l'extrême délaisse le quotidien au bénéfice d'un projet futur... qui finalement ne verra jamais le jour si l'entreprise disparaît prématurément, faute d'avoir pu "tenir" jusque là ;
- celle de l'efficacité, ou "logique du gestionnaire" -à la limite on travaille à la performance du dispositif (efficacité) en négligeant la performance des résultats (efficacité) à tel point que l'organisation ne s'attache qu'à son propre perfectionnement (ou simplement à sa survie) et tourne sur elle-même sans rien produire...

Ainsi, alors que l'efficacité est normalement un facteur d'efficacité, elle peut en venir à s'y opposer, par exemple si elle porte trop sur les procédures -surtout quand, simultanément, on est entré dans un contexte de management situationnel où il faut les alléger... De même, s'inspirer de la gestion de crise peut enrichir le management, notamment en termes d'agilité, mais peut aussi l'appauvrir, notamment si le zapping l'emporte sur la recherche de continuité et de cohérence... En d'autres termes, on ne saurait concevoir de pilotage équilibré sans un tel souci d'harmonie et de synthèse.

☞ **Complexité, cohérence, synthèse**

Souvent, cette vue globale et équilibrée n'est concevable que moyennant quelques préalables. Le plus immédiat est l'intégration dans le management de méthodes adaptées aux réalités du moment : changement, complexité et ouverture. Parfois, il faut une remise en perspective plus profonde, voire un renouvellement de paradigmes - notamment pour passer de la pensée linéaire mécaniste à la pensée complexe systémique (voir *TI N° 102, 105, 110, 111*).

Cet "autre regard" est d'autant plus difficile que notre culture "cartésienne" (pauvre Descartes, que ne lui attribue-t-on injustement !) nous prive d'une partie des ressources de notre cerveau ; de plus, notre système éducatif continue pour partie à nous former comme si nous devions aborder un monde à mi-chemin entre le Moyen Âge et la Révolution industrielle. C'est bien un choc culturel, aggravé par des confusions ou méprises sur la notion de complexité. Par exemple quand on assimile "complexe" à "incertain", "instable" ou "incontrôlable". Pourtant ça n'a rien à voir : d'abord parce qu'une situation peut échapper à tout contrôle sans être complexe ; ensuite parce que ce qui est complexe est composite (la réalité actuelle l'est indéniablement)... mais pas fatalement non maîtrisable, bien au contraire (voir *TI N° 114*). Sauf pour ceux qui rêvent d'être clones, la diversité est une richesse, pas une menace. Arrêtons donc d'avoir peur de la complexité, que ce soit en niant son existence ou en courbant le dos, ce qui revient au même : ces deux autruches conduisent à l'impasse du management-zapping hors contrôle.

Comme dans le jazz, l'improvisation est une source de créativité. Elle ne se confond pas avec l'impréparation. Bien au contraire, elle s'inscrit dans un contexte très structuré : thème, rythme, tempo... lesquels peuvent être d'une extrême complexité. C'est parce que cette complexité est assumée et maîtrisée que des musiciens qui ne se sont jamais rencontrés peuvent parvenir spontanément aux harmonies les plus élaborées ou les plus inattendues.

Jean-Pierre Quentin ●



Pour en savoir plus... :

Centres de compétences :

- *algoric, cabinet de formation, conseil, études et coaching.*
www.algoric.com,
info@algoric.com,
tél. : 05 46 56 77 10

Pour lire l'article en version hypertexte avec liens et références complémentaires :
www.algoric.com/ti/117.htm

