

Sommaire

Séminaire de Fribourg 2016

Mot du Président 2016, Christian Berdoz	1
Intervenants	2
Rappel des objectifs et introduction	3
Triangle du leadership	5
Des valeurs aux réflexes	7
Le WHY...	11
Annexe 1 : Les 5 gestes professionnels	12
Annexe 2 : Le solde des gestes professionnels	14
Annexe 3 : Peut-on encore manager aujourd'hui ?	16
Annexe 4 : Des mots et des hommes	25
Remerciements	27



Des écoles
Des régions
Un réseau



Chères et chers membres de la CLACESO,

Mesdames, Messieurs,

Le 3^{ème} séminaire de notre jeune association a réuni plus de 120 membres en ville de Fribourg. La CLACESO, dont le slogan est **des écoles, des régions, un réseau**, a été très bien accueillie dans cette ville qui, par sa position géographique, ses nombreux ponts et l'état d'esprit de ses habitants, est une ville de liens entre les régions et les gens.

Dès le début des travaux, dirigés par les deux intervenants, Maxime Morand et Stéphane Jacquemet, le séminaire s'est déroulé sur un rythme soutenu. Cela en particulier grâce au dynamisme des intervenants, ainsi qu'au mode d'animation interactif.

Tout au long de cette belle aventure collective, les participants ont pu s'inspirer des apports, tant théoriques que pratiques, des intervenants et notamment de cette invitation de Maxime Morand à *« prendre de la hauteur, d'inscrire en son regard une vue d'hélicoptère, une vue panoramique qui permet de décoller de l'opérationnel, de lever le nez de son guidon, de voir loin et maîtriser l'ensemble des éléments constitutifs du pouvoir. Ce point de vue en survol nécessite son opposé : être relié au sol. Ainsi, la hauteur de vue invite aussi à visiter fréquemment sa plateforme de sécurité personnelle, sa base aérienne qui permet de se fonder et de décoller vers d'autres horizons¹ »*.

Les participants, nourris d'échanges professionnels de haut vol, sont repartis chargés d'énergie pour relever les défis qui les attendent dans leur quotidien professionnel.

J'ai le plaisir de relever que nos collègues fribourgeois nous ont proposé, en soirée, un programme culturel très éclectique, qui a ravi les participants.

Je vous souhaite une excellente lecture

Christian Berdoz, président de la CLACESO

1 extrait de «Petit guide du leadership provoc'acteur selon Jésus-Christ » aux éditions Favre

Les intervenants

Maxime Morand

« Je suis les gestes que je réalise »

Maxime Morand, marié, père de deux jeunes adultes, a fait des études de philosophie et de théologie. Il a été ordonné prêtre en 1981. Il a quitté le ministère en



1986. Pendant plus de 25 ans, il a travaillé comme formateur de cadres dirigeants, puis directeur des ressources humaines pour trois groupes bancaires suisses et leurs succursales dans le monde. (Crédit-Suisse Genève, Union Bancaire Privée et Lombard Odier). A été membre de la commission de formation continue de l'Université de Genève pendant plus de 10 ans. Depuis 2012, il exerce une activité de conseils et de

formation en leadership, ressources humaines et risques humains, sous le vocable de Provoc-Actions.

« Petit Guide du Leadership provoc'acteur selon Jésus-Christ » aux éditions Favre.
www.provoc-actions.com/qui

Stéphane Jacquemet

Stéphane Jacquemet est diplômé en sciences de l'éducation de l'Université de Genève (1994), spécialiste en formation continue des adultes et en ingénierie de la formation. Il démarre sa carrière comme chargé de formation au sein des Hôpitaux Universitaires de Genève (1995-1997), puis exerce ensuite la fonction de collaborateur scientifique au Service de la formation continue de l'Université de Genève (1999-2003) et passe encore deux ans à l'OFPC pour assurer du conseil aux entreprises.



Aujourd'hui formateur-consultant indépendant pour le cabinet Phronesis consulting, il assure des enseignements en formation d'adultes pour le Bachelor et le Master.

Stéphane Jacquemet dispose d'une très riche expérience d'interventions institutionnelles notamment dans le domaine de l'éducation, la santé, l'action sociale, la formation en entreprise. Par ailleurs, il assume deux mandats de représentations : à l'IFAGE et à la FRAFFA.

« *Le bien est l'ennemi de l'excellence.* » (J. Collins, 2011)

1. Rappel des objectifs

« Nous exerçons des responsabilités de direction, certes, mais quels en sont les enjeux ? Comment passer d'un management de la performance, qui excentre les individus et les organisations, à un leadership de densité et d'attractivité ? Inspirer autant que diriger en prenant soin de ses bases de sécurité pour mieux oser un leadership de vue d'ensemble sur les projets, les personnes qui nous sont confiées, la vie des équipes, les expertises et les compétences et sur...soi-même.

Quels sont les critères-clés, les points d'appui opérationnels du leadership ? Quels sont ceux qui nous vont bien, quels sont ceux que nous devrions conquérir encore ? Découvrir que ces modes opératoires ne sont pas juxtaposés mais se répondent les uns aux autres pour se renforcer.

Au fond quelles sont les racines du pouvoir et de l'autorité ? Quels ADN traversent nos expériences, celles de nos interlocuteurs ? Comment réaliser son autorité vers toutes les parties prenantes, y compris vers celles qui nous dirigent ? Comment situer et faire reconnaître le pouvoir d'influence ?

Des valeurs nous habitent et nous inspirent fortement. Elles comportent pourtant le danger d'être par trop abstraites, trop élevées, comme de grands ballons qui flottent au-dessus de nous. Comment relier ces valeurs avec des pratiques qui soient connectées au quotidien ras de terre ? Comment mettre en œuvre un leadership de subsidiarité dans les enjeux organisationnels qui changent sous nos yeux ? Nous trouverons ensemble des réflexes concrets pour que les valeurs soient déchargées de nos cerveaux dans le maniement de nos interactions quotidiennes.

Lors du séminaire, nous avons choisis ensemble les réflexes clés que nous souhaitons projeter et produire et nous avons tenté de les décliner en gestes professionnels adéquats. Ces éléments serviront très certainement à l'avenir pour un travail de validation CLACESO et de futures publications.

L'ensemble de l'animation réalisée par Maxime Morand et Stéphane Jacquemet a permis de découvrir, de révéler, des styles de leadership, de responsabilité managériale, qui soient alignées avec la raison d'être de sa fonction et de qui nous sommes. Un parcours qui devrait augmenter la confiance en soi et la confiance donnée à autrui dans des capacités de leadership reconnues ».

2. Introduction

Proverbe : un proverbe « zen » nous permet de faire un contrat entre nous pour l'animation de ce séminaire ;
« L'homme voit que les montagnes sont des montagnes et que les rivières sont des rivières ».

« Le savant, il est sûr que les montagnes ne sont pas des montagnes et que les rivières ne sont pas des rivières ».

« Le sage, lui il sait que les montagnes ne sont que des montagnes et que les rivières ne sont que des rivières » !



Trois temps : naïf, l'homme voit que..., critique, le savant est sûr que..., naïf au second degré, le sage lui sait...

Nous vous proposons de prendre notre approche au 1^{er} degré, tout en gardant ce deuxième degré critique : il faut penser avec et contre ! Puis, nous savons tous que nous allons retourner à notre réalité ordinaire : *les montagnes ne sont que...* Ce temps sera celui de l'appropriation : retour avec un regard peut-être différent, enrichi, changé.

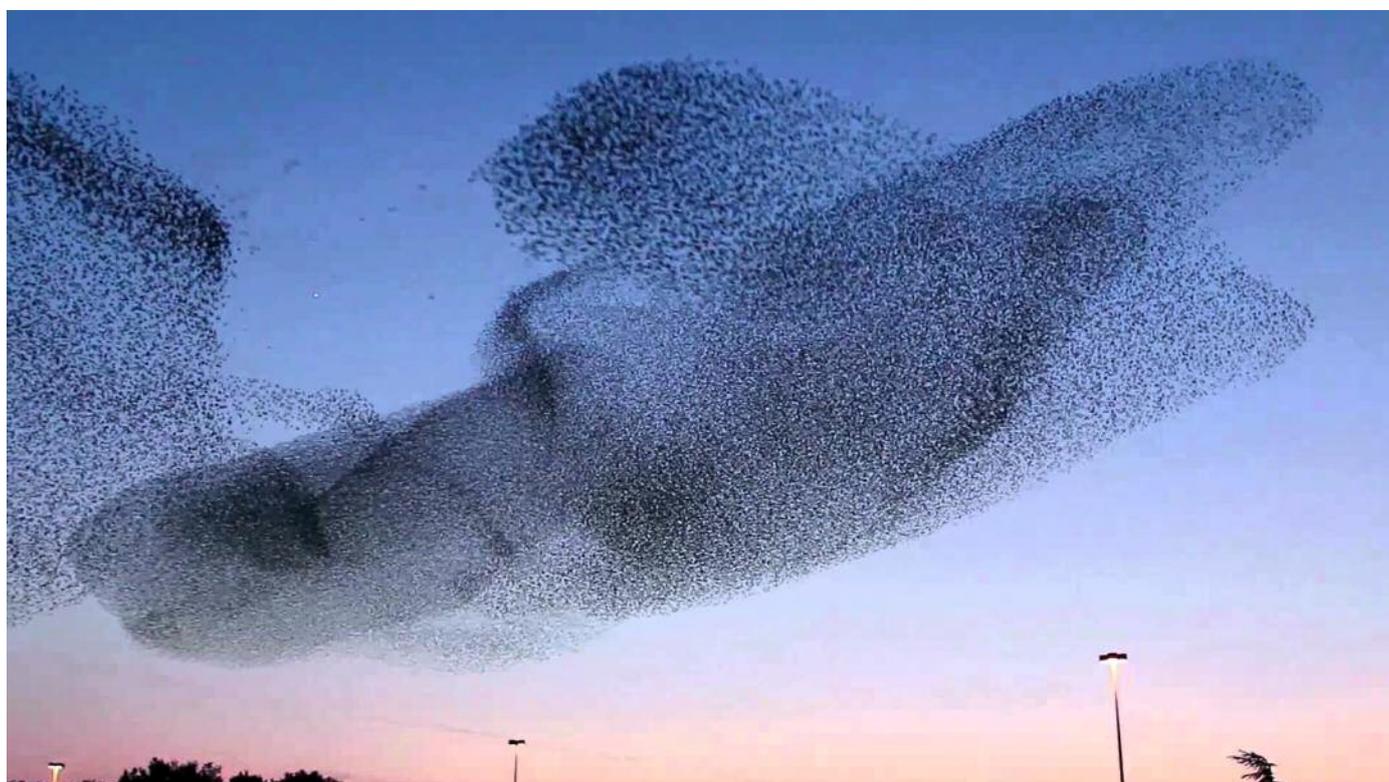
Sur le dessin, au fond à gauche, vous avez aussi un iceberg. Michel Serres, dans Petite Poucette...

Serres, M., (2012). Petite Poucette. Paris : Manifeste le Pommier
Vidéo de l'entretien avec Michel Serres sur : <https://youtu.be/ICd38oRfoHU>

... dit que le monde du travail, de la santé, de l'administration, de l'enseignement sont des icebergs qui tournent sous nos yeux dans une mer chaude (cité de mémoire).

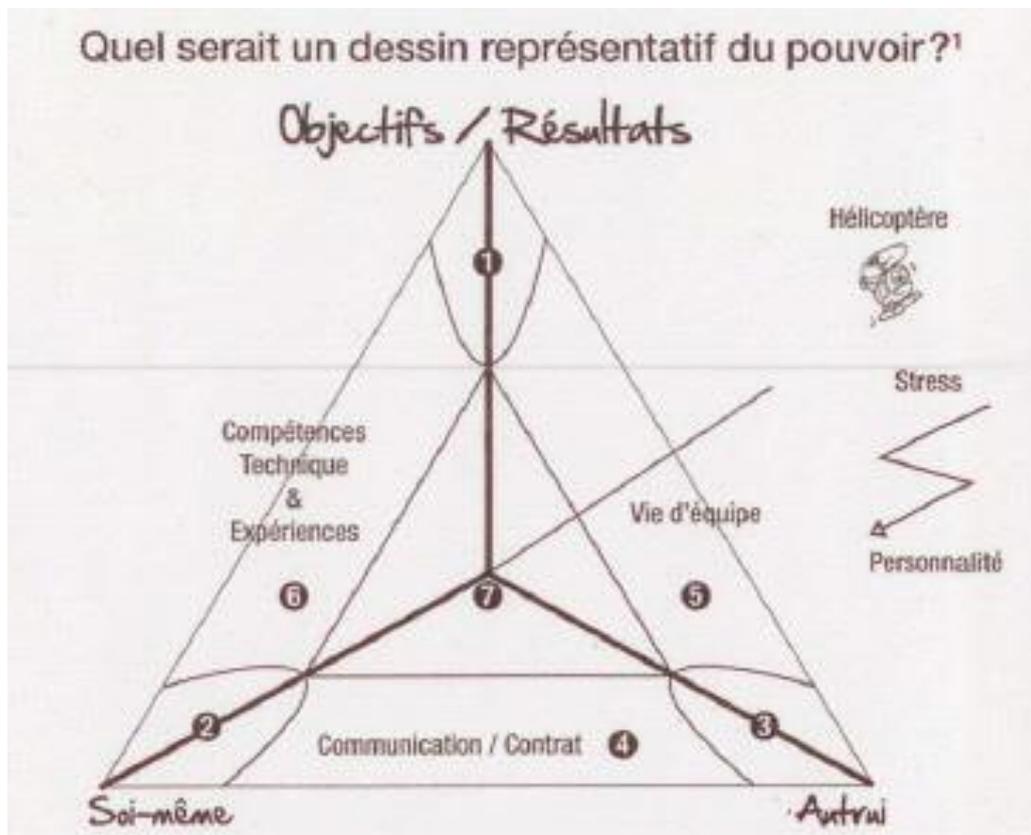
Nous allons aussi concevoir notre leadership dans un contexte qui va nous appeler à des habiletés, des modes opératoires nouveaux. Comment demain aussi privilégier la transversalité au découpage en silos, en segments et en centres de coûts ?

Comment imaginer une déhiérarchisation en privilégiant la nuée d'oiseaux. Idée prise à Thierry Crouzet dans son ouvrage « Le Peuple des Connecteurs » (2006) Paris : Bourin. Pas d'oiseau-chef / oiselle-cheffe : tout le monde imite les autres, chacun(e) garde ses distances pour ne pas se heurter, à son tour, les oiseaux impriment un mouvement de déploiement, puis de concentration reposante.



Vidéo sur : <https://youtu.be/XH-groCeKbE?list=PLA4DDDC167AF1498C>

2. Triangle du Leadership



Selon vous, que faut-il pour la conquête du « 7 » :

- *Vue d'ensemble*
- *Interdépendance*
- *Adaptation*
- *Pilotage et Tour de contrôle*
- *Equilibre précaire*
- *Faiseur de miracles*
- *Motivations – Activation de motifs*
- *Distance – Proximité*
- *Mesure*

Le « 7 » va aussi engendrer deux mouvements caractéristiques du leadership de demain : l'hélicoptère et sa vue panoramique doivent aller « faire le plein » sur une plateforme personnelle appelée : base de sécurité. Cette base de sécurité solitaire (...) permet « d'habiter avec soi-même » (définition du moine), de s'aligner avec soi-même, de créer des routines claires dans son cerveau puis de rebondir en vue panoramique. Prendre soin de soi pour oser l'affirmation de son leadership.



Analyse des résultats du sondage CLACESO : 7 – 5 – 3...

Un essaim qui favorise la communication en équipe, la prise en compte des individus aussi. La recherche de consensus semble clé. Pour tirer l'essaim vers le point central, il faut oser l'affirmation du « **Moi.com** » (No 2) ! Non pas dans une logique individualiste (« **OU** » exclusif), mais dans une logique de « **ET** » inclusif. Et je suis membre d'une équipe et j'ose dire ce que je pense vraiment, surtout si un risque est perçu pour vous-même. Le jeu d'équipe porte aussi le jeu individuel. Aussi, le monde des organisations est maintenant gouverné par les chiffres et les processus, donc il faudra sacrifier aux systèmes experts (No 6).

3. Six critères pour appréhender le leadership

Etude sur 1600 personnes en positions stratégiques : les plus efficaces ont été caractérisées comme osant :

- COMMUNIQUER CLAIREMENT LES ATTENTES
- CONFRONTER SA RESPONSABILITÉ À AUTRUI
- ÊTRE COURAGEUX ET PASSIONNÉ
- ÊTRE CORDIALE DANS L'ACCOMPAGNEMENT DES PERSONNES
- METTRE EN PLACE UN COCKPIT VISUEL (indicateurs maison)
- ÊTRE PRÉCOCE ET CORRECT DANS LE FEEDBACK DONNÉ ET RENDU

Priorités des règles à conquérir données par les participants.	
	19
	37
	16
	9
	74
	62

4. Notion « d'AUTORITÉ »

Selon les participants, l'autorité c'est des expressions telles que :

- prendre soin
- diriger
- décider

... pour finalement découvrir que l'autorité ce n'est pas dominer mais aussi **engendrer, donner la vie, faire que l'autre devienne plus**. Que l'autre devienne, par mon autorisation, auteur des décisions et des actes posés. Est évoquée aussi la notion d'autorité dans le Nouveau Testament, « *exousia* » (rayonnement dense) et « *dunamis* » (dynamique de la mise en œuvre).

Comment modifier en profondeur sa notion personnelle du pouvoir ? Se remémorer les personnes qui, dans notre parcours de vie, nous ont fait devenir « plus » nous-même.

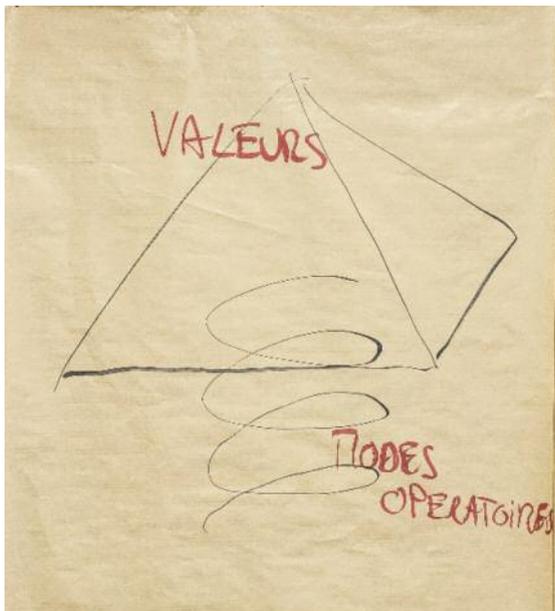
5. Des Valeurs aux Réflexes

Souvent nos organisations sont inspirées de valeurs fortes qui, certes, nous habitent plus ou moins intensément. Souvent aussi, l'interprétation concrète de ces valeurs, lorsqu'il s'agit de trouver des règles du jeu dans une équipe et de se donner du feedback, est négligée.

Nous souhaitons passer des valeurs aux réflexes.

Une métaphore pour comprendre ceci. La pyramide du Louvre, dessinée par Pei (https://fr.wikipedia.org/wiki/leoh_Ming_Pei). Après avoir parcouru l'esplanade pendant des heures, l'architecte sino-américain a dessiné et la pyramide et le grand escalier tournant qui permet l'accès au musée. Si on y pense bien, la pyramide sans l'escalier, ce serait toujours très beau, mais très gratuit. L'escalier sans la pyramide ce serait très efficace mais cela manquerait de panache. Les deux ensemble créent un sens global, aérien, comme le sont les valeurs, et un sens décliné, concret, comme le sont les réflexes que nous allons élaborer ensemble.

Elaboration des Réflexes et priorisation de 5 réflexes par table puis votation.



Au final, 5 leviers porteurs :

- | | |
|---|--------|
| 1. Réflexion avant décision importante | 47 pts |
| 2. Communication authentique et bienveillante | 27 pts |
| 3. Valorisation et remerciements | 26 pts |
| 4. Décisions explicites et transparentes | 24 pts |
| 5. Dire quand je suis ravi-e ou mécontent-e | 21 pts |

6. Des Réflexes aux Gestes professionnels

Elaboration des Gestes professionnels, réflexe par réflexe selon le raisonnement :

- quelles conséquences à ce réflexe ?
- quels effets recherchés ?
- quelles méthodes pour y parvenir ?

Réflexe 1 : Réflexion avant décision :

- Différencier des décisions récurrentes de décisions réellement importantes
- Diminuer l'aspect émotionnel (mini-base de sécurité dans son bureau)
- Replacer le problème dans son contexte
- Admettre que le problème n'est pas traité (patience)
- S'aménager du temps et de l'espace (rituels)
- Prendre du temps, fixer un délai (le temps est compté)
- Rechercher de l'information
- Avoir toutes les données à disposition
- Prendre de la distance
- Consulter, clarifier, définir les priorités
- Accuser réception des demandes

Réflexe 2 : Communication authentique et bienveillante

- Porter une attention particulière à mon langage
- Savoir pourquoi et sur quoi je communique (art de la conversation)
- Etre en contact avec mes émotions
- Ne pas avoir peur de se dévoiler
- Etre sûr de soi, d'humeur stable, oser dire, être volontaire, prendre sur soi
- Identification de l'interlocuteur, du contenu et du contexte... adaptation
- Convocation ou invitation
- Renforcer la confiance, un climat de travail agréable, augmenter la légitimité
- Expression factuelle, l'autre doit pouvoir se positionner, comprendre l'intention, doit pouvoir entendre
- Mimétisme chez collaborateur-trice
- Dire les choses importantes + ou –
- Communication claire et transparente
- Maitrise de plusieurs outils de communication

Réflexe 3 : Valorisation et remerciements

- Définir la cible de la valorisation, fixer des critères
- Délimiter la sphère (uniquement professionnelle ou plus large)
- Observer l'autre et discerner ce qui est positif
- Aller voir, dire et/ou écrire, être présent sur le fait («flagrant délit»)
- Valoriser sur du «vrai»
- Distinguer ce qui est collectif (assemblée) de ce qui est individuel (entretien)
- Vérifier régulièrement que la valorisation est agissante
- Sentiment d'existence ouvrant vers l'engagement
- Effet de mimétisme
- Investir du temps pour la considération
- Climat de travail positif œuvrant pour des prestations de qualité
- Reconnaissance de l'activité et de la personne
- S'organiser pour faire remonter les informations, ne rien oublier, viser l'exhaustivité
- Traquer le positif même si c'est difficile de le trouver
- Créativité pour trouver un signal significatif pour la personne

Réflexe 4 : Décisions explicites et transparentes

- Clarifier les étapes du processus de décision (objet, responsabilités, qui fait quoi et à quel moment)
- Clarifier les fondements de la décision, envisager des alternatives
- Anticiper les obstacles de cette décision, les opportunités
- Comment prendre de l'information, quel moment pour le débat ?
- Choix des modalités (individuelles et/ou collectives ? recherche de consensus, compromis, vote, arbitrage par la direction...) tout en estimant la valeur symbolique de la démarche
- Comment décider (critères objectifs et subjectifs)
- Dire quoi à qui et à quel moment ?
- Viser à implémenter une culture de la transparence pour l'ensemble de l'établissement

- Rassurer les collaborateur-trice-s
- Gestion du temps et des phases d'attente (gestion de la patience)
- Modalités de communication (oral ? écrit ? autre...)
- Décision comprise par tout le monde, assurer la différenciation des sous-groupes (anciens, nouveaux...)
- Se garder la latitude du secret de fonction

- Annoncer les étapes et les rôles
- Viser une acceptance

Réflexe 5 : Dire quand je suis ravi-e ou mécontent-e

- Prendre du temps pour la réflexion et la documentation
- Préparer un dossier de faits tout en mobilisant les ressources du récit
- Gérer l'influx nerveux et assumer ses responsabilités et sa liberté

- Correction de ce qui dérange... effet boule de neige et influence sur d'autres comportements et à l'inverse valorisation de comportements positifs
- Repositionnement des rôles de chacun
- Effet rassurant pour l'équipe même sous forme de critique
- Produire un effet miroir (proposer et demander du feedback)
- Attente explicite d'un changement

- Choix du moment et de l'endroit, parler en JE, soigner la communication
- Rencontres individuelles, avoir les yeux et les oreilles qui trainent...
- Analyser, observer, croiser des informations
- Laisser la place à la personne, pouvoir dire ce qu'elle ressent
- Ne pas laisser repartir la personne sans une ébauche de solution
- Offrir la possibilité d'être accompagné-e
- Développer une méthode d'entretien, notamment complexe
- Parler vrai et observer le non-verbal
- Etre clair sur la suite et/ou les conséquences de ce qui ne va pas...

7. Le WHY...

Se focaliser sur le « *WHAT* » (QUOI) et sur le « *HOW* » (COMMENT) permet de faire fonctionner l'organisation... mais la valeur ajoutée en matière de conduite réside dans le « *WHY* » (POUR-QUOI), la raison d'être.

Cette approche nouvelle du leadership et du marketing selon Simon Sinek...

Sinek, S. (2015). Commencer par Pourquoi. New-York : Performances Editions
Vidéo sur : https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=fr#

... met l'accent davantage sur l'attractivité au dépend de la performance. La densité est privilégiée par rapport à l'excentration infligée par la direction par objectifs qui nous font jeter devant nous (*jetare ob*) des hypothèses qui finissent par déstructurer les groupes par une approche individuelle des objectifs et des évaluations.

Finalement, le leadership ne livre pas seulement des éléments concrets, des produits packagés, des services, mais le leader livre de l'EXPERIENCE. La raison d'être du leader, ses réflexes concrets, son expérience engendrent confiance et réputation.

Mais, finalement, les montagnes ne sont que des montagnes et les rivières ne sont que des rivières !

8. Annexes

Voici la liste des annexes disponibles :

- **Annexe 1** : l'ensemble des 5 GESTES PROFESSIONNELS sélectionnés par toutes les tables des participants
- **Annexe 2** : le solde de tous les GESTES PROFESSIONNELS élaborés par toutes les tables des participants
- **Annexe 3** : un article de Maxime Morand intitulé : « *Peut-on encore manager aujourd'hui ?* »
- **Annexe 4** : un article de Maxime Morand intitulé : « *Ne donnez pas votre cœur à votre employeur!* »



Annexe 1 :

L'ensemble des 5 GESTES PROFESSIONNELS sélectionnés par toutes les tables des participants

1. (J'OSE) ET J'ACCEPTÉ DE RECONNAÎTRE MES ERREURS ET DE POUVOIR LE COMMUNIQUER (2 pts)
- 2. JE COMMUNIQUE DE MANIÈRE AUTHENTIQUE ET BIENVEILLANTE (27 pts)**
3. JE GARDE UNE VISION GLOBALE (0 pt)
4. JE REGARDE L'AUTRE POSITIVEMENT (9 pts)
5. J'ÉVITE LA TRIANGULATION (1 pt)
6. JE LAISSE DORMIR AU MOINS UNE NUIT TOUT MAIL IMPORTANT (1 pt)
7. JE CONTRÔLE MES SOURCES ET JE N'INTERPRÈTE PAS LES FAITS (2 pts)
- 8. JE VALORISE ET JE REMERCIE (26 pts)**
9. JE POSE MES LIMITES (5pts)
10. JE FACILITE LE TRAVAIL EN RÉSEAU (8 pts)
11. JE RÉFLÉCHIS AVANT D'AGIR (1 pt)
12. JE BANNIS L'IMPLICITE (14 pts)
13. JE CRÉE UN ESPACE D'ÉCHANGES (2 pts)
14. J'ASSUME MES RESPONSABILITÉS (12 pts)
15. JE ME DONNE LES MOYENS D'AGIR EN PROFESSIONNEL (3 pts)
16. JE VÉRIFIE LES INTENTIONS QUE JE PRÊTE À L'AUTRE (2 pts)
17. JE VAIS AU FOND DES CHOSES (1 pt)
18. JE NE FAIS PAS L'AUTRUCHE (2 pts)
19. JE DIS BONJOUR QUAND JE CROISE UNE PERSONNE (0 pt)
20. JE PRATIQUE L'AUTO-DÉRISION (2 pts)
21. JE POSE UN REGARD POSITIF ET FÉLICITE CHAQUE JOUR AU MINIMUM 4 PERSONNES (4 pts)
22. CHACUN VEILLE AU RESPECT DU RÈGLEMENT DE L'ÉCOLE (0 pt)
- 23. JE PRENDS LE TEMPS NÉCESSAIRE À LA RÉFLEXION AVANT UNE DÉCISION IMPORTANTE (47 pts)**
24. JE PERMETS AUX AVIS DE S'EXPRIMER (5 pts)

- | | |
|---|-----------------|
| 25. QUAND LA PORTE DE MON BUREAU EST OUVERTE, JE SUIS DISPONIBLE SANS RENDEZ-VOUS | (0 pt) |
| 26. ÊTRE TRANSPARENT AVEC LES PARTENAIRES | (6 pts) |
| 27. ÊTRE PRÉSENT EN SALLE(S) DES MAÎTRES | (1 pt) |
| 28. NE PAS ACCEPTER LES RETARDS AUX SÉANCES OU AU TRAVAIL | (1 pt) |
| 29. COMMUNIQUER CLAIREMENT ET AVEC SINCÉRITÉ | (1 pt) |
| 30. RAPPELER LES RÈGLES DE FONCTIONNEMENT QUI ONT ÉTÉ ÉTABLIES | (1 pt) |
| 31. MES DÉCISIONS SONT EXPLICITES ET TRANSPARENTES | (24 pts) |
| 32. JE MONTRE L'EXEMPLE | (12 pts) |
| 33. ALLER 3X PAR SEMAINE À LA SALLE DES MAÎTRES | (1 pt) |
| 34. J'AI UNE ATTENTION POUR CHAQUE COLLABORATEUR LORS D'ÉVÈNEMENTS PARTICULIERS | (2 pts) |
| 35. JE RÉPONDS À TOUDS LES MAILS QUI ME SONT ADRESSÉS | (0 pt) |
| 36. JE PASSE RÉGULIÈREMENT DANS LES SALLES DES MAÎTRES | (3 pts) |
| 37. JE VIDE RÉGULIÈREMENT MA MESSAGERIE | (1 pt) |
| 38. J'ÉCOUTE SANS PRÉJUGER / SANS PRÉJUGÉS | (10 pts) |
| 39. JE SUIS PONCTUEL | (1 pt) |
| 40. J'EXPRIME MES CRITIQUES DIRECTEMENT À LA PERSONNE CONCERNÉE | (17 pts) |
| 41. JE FAIS ÉMERGER LES SOLUTIONS : « <i>QUE PROPOSEZ-VOUS... ?</i> » | (7 pts) |
| 42. L'INTÉRÊT DES ÉLÈVES PRIME | (3 pts) |
| 43. J'AI LE COURAGE DE DIRE LES CHOSES EN FACE | (1 pt) |
| 44. JE M'EXPRIME EN TERMES DE BESOINS | (1 pt) |
| 45. J'ADOpte UNE POSTURE DE NON-JUGEMENT | (0 pt) |
| 46. JE M'APPUIE SUR MON INTUITION | (1 pt) |
| 47. LES SUJETS IMPORTANTS SONT TRAITÉS EN SÉANCE FORMELLE | (2 pts) |
| 48. JE NE TIENS PAS DE PROPOS SEXISTES | (1 pt) |
| 49. J'AGIS DANS LE CADRE DES DÉCISIONS PRISES | (0 pt) |
| 50. J'OUVRE MA BOITE COURRIEL À DES MOMENTS DÉFINIS | (2 pts) |
| 51. JE DEMANDE DE L'AIDE (RÉSEAU, COLLÈGUE, HIÉRERCHIE) EN CAS DE DIFFICULTÉ | (0 pt) |

52. JE SUIS UN EXEMPLE (RÉSEAUX SOCIAUX, RESPECT DU RÈGLEMENT, HORAIRES...) (6 pts)
- 53. QUAND UN COMPORTEMENT ME DERANGE / ME RAVIT, JE LE DIS (21 pts)**
54. JE ME DONNE 24H DE RÉFLEXION AVANT DE PRENDRE UNE DÉCISION IMPORTANTE (1 pt)
55. J'ATTENDS QUE CHAQUE ENSEIGNANT SOIT À L'HEURE EN CLASSE (0 pt)
56. JE NE CONSULTE MES MAILS QU'AU BUREAU (6 pts)
57. JE ME RÉSERVE DU TEMPS SEUL-E (11 pts)
58. MA PORT EST TOUJOURS OUVERTE (5 pts)
59. JE NE CONSULTE PAS SI TOUT EST DÉJÀ DÉCIDÉ (1 pt)
60. JE M'ARRÊTE POUR RÉFLÉCHIR PORTE FERMÉE (3 pts)
61. J'ATTENDS QUE CHAQUE COLLABORATEUR POSE SON POISSON SUR LA TABLE (4 pts)
62. VOIR LE COLLABORATEUR RAPIDEMENT POUR DONNER DU FEEDBACK (2 pts)

Annexe 2 :

Le solde de tous les GESTES PROFESSIONNELS élaborés par toutes les tables des participants

<i>Je propose une boisson en début d'entretien</i>	<i>Je ne fais pas d'entretien entre deux portes</i>
<i>Je ne cache pas mes émotions</i>	<i>Je mets des priorités</i>
<i>J'adresse une carte pour chaque évènement particulier</i>	<i>Je prépare mon week-end</i>
<i>Je vais accueillir les personnes qui viennent en RdV</i>	<i>Je n'agis pas dans l'émotion</i>
<i>Je n'oublie pas de sortir de mon bureau</i>	<i>Je suis ponctuel (horaire, délai...)</i>
<i>Je ne critique pas et j'applique une décision prise collégalement</i>	<i>Je soutiens et mets les moyens pour appliquer les décisions prises collégalement</i>
<i>Je ne juge pas les élèves, parents, collègues, membres de la direction</i>	<i>Je quitte la réception d'un mail qui attend une réponse dans un délai de...</i>
<i>Je collabore avec le réseau</i>	<i>Je respecte les décisions prises</i>
<i>Je respecte les délais</i>	<i>Je respecte la collégialité</i>
<i>Je lis les documents (PV) pour être bien informé</i>	<i>Je ne critique pas les personnes absentes</i>
<i>Je mets l'autre à l'aise</i>	<i>Je choisis mes batailles</i>
<i>Je dis OUI, je dis NON, je dis MERCI</i>	<i>Je me tiens à l'entrée pour accueillir avec le sourire</i>
<i>Je suis présent en salle des maîtres</i>	<i>Je n'ouvre pas mes courriers le week-end et les vacances</i>
<i>Je prends le temps avant d'agir / de décider</i>	<i>J'établis les faits</i>
<i>Je demande de l'aide quand j'en ai besoin</i>	<i>Je regarde l'autre dans les yeux</i>
<i>Je dis BONJOUR</i>	<i>Je lis le courrier que je reçois</i>
<i>Je m'informe</i>	<i>Je vérifie mes sources</i>
<i>Je soigne la forme pour communiquer</i>	<i>Je garde ouverte la porte de mon bureau</i>
<i>J'organise un apéritif après une séance des maîtres</i>	<i>Je suis à l'écoute de l'autre</i>
<i>Je vise la cohérence pour favoriser la cohésion</i>	<i>J'écoute l'autre</i>
<i>J'accueille les différences chez les autres</i>	<i>Je suis transparent pour mieux communiquer</i>

<i>Je vais 3x par semaine à la salle des maîtres durant la récréation</i>	<i>Je quitte le bureau à 18h00</i>
<i>Je lis mes mails 2x par jour</i>	<i>Je manage en milieu pédagogique</i>
<i>Je travaille avec les partenaires incontournables de la formation</i>	<i>Je suis, avec mes équipes, un acteur du changement</i>
<i>Je me mets à la place de l'autre dans toute réunion</i>	<i>Je garde le contrôle de mes émotions en toutes situations</i>
<i>Je rappelle le cadre, les règles, les objectifs</i>	<i>J'exige que dans un conseil de classe tout le monde s'exprime</i>
<i>Je prépare les séances</i>	<i>J'applique le principe de subsidiarité</i>
<i>Ce que je peux faire tout de suite, je le fais</i>	<i>Je dis à mes collaborateurs ce qui va / ce qui ne va pas</i>
<i>Je vais jusqu'au bout du traitement d'une problématique</i>	<i>Je salue les élèves dans les corridors</i>
<i>Je ne traite mes mails que 2x par jour</i>	<i>J'écoute avant de décider</i>
<i>Je délègue des dossiers à mes collaborateurs</i>	<i>Je viens en séance en ayant pris connaissance de l'ordre du jour</i>
<i>Je viens en salle des maîtres durant les pauses</i>	<i>Je privilégie l'échange de vive voix plutôt que par mail</i>
<i>J'accueille les parents en séance plénière par une poignée de main</i>	<i>Je m'aménage 30' par jour sans être dérangé</i>
<i>Je demande à ce que l'on mette une pièce dans le cochon lorsque l'on critique une personne</i>	<i>Je suis à l'écoute, je déploie mes antennes</i>
<i>Je ne critique pas les collègues</i>	<i>Je salue les élèves chaque matin</i>
<i>Je demande à ce que chaque enseignant puisse expliquer ses choix pédagogiques</i>	<i>Je respecte le secret de fonction</i>
<i>Je prends les décisions pour le bien commun</i>	<i>Je commence mes séances à l'heure</i>
<i>Je prépare mes séances</i>	<i>Je dis mes attentes</i>
<i>Je parle en JE</i>	<i>Je suis à l'écoute de mon interlocuteur et suis empathique</i>
<i>Je ne rabaisse pas mon interlocuteur quel qu'il soit</i>	<i>Je connais les plans d'études et je les applique</i>
<i>Je respecte les avis, les volontés et uns et des autres</i>	<i>J'organise des activités extra-professionnelles pour favoriser la connaissance de chacun</i>
<i>Je facilite l'expression des minorités</i>	<i>Je permets le partage des représentations du métier d'enseignant</i>
<i>Je favorise / recense les forces des différents réseaux</i>	<i>Je dis ce qui va et ce qui ne va pas</i>
<i>J'agis avec exigence et bienveillance</i>	<i>Je ne dis pas du mal de mes collègues ou des collaborateurs de la maison</i>
<i>Je suis à l'écoute</i>	<i>Je me tiens informé</i>
<i>Je consacre un espace / un lieu à la discussion</i>	<i>Je consacre du temps à la discussion</i>
<i>J'accepte le partage des responsabilités</i>	<i>Je me sens concerné</i>
<i>Je suis empathique</i>	<i>Je suis ponctuel</i>
<i>Je prépare mes cours</i>	<i>Je prends en compte les avis de mes collaborateurs</i>
<i>Je suis à l'écoute de chacun-e</i>	<i>Je m'intéresse aux personnes</i>
<i>J'encourage les initiatives personnelles</i>	<i>Je donne du sens à mes décisions</i>
<i>J'offre les espaces de formation et de développement</i>	<i>Je suis conscient et attentif à mes limites</i>
<i>Je ne prête pas l'oreille aux rumeurs</i>	<i>J'attends des participants aux séances une attention totale</i>
<i>Je fais respecter les délais</i>	<i>J'empoigne les problèmes</i>
<i>J'accuse réception des messages reçus même s'il n'y a pas de réponse à donner</i>	<i>Je positive un maximum</i>
<i>Je demande une trace par messagerie d'une discussion « pas de porte » car tout ce qui n'est pas écrit est oublié</i>	<i>Je suis ponctuel</i>
<i>Je transmets les informations à toutes les personnes concernées</i>	<i>Je viens aux séances avec les bons dossiers et préparé</i>
<i>Je dis ce qui me dérange</i>	<i>Je prépare mes séances</i>
<i>Je suis ponctuel</i>	

Annexe 3 :

Peut-on encore manager aujourd'hui ?

Introduction :

Poser une telle question instille d'erechef le doute : nous ne pouvons plus, certes, manager comme autrefois, mais l'idée même du management porte-t-elle encore une intrinsèque nécessité ? Les managers ont-ils un avenir ?

Le monde du travail est traversé par des forces puissantes qui font exploser nos modèles d'organisation. Michel Serres, dans « Petite Poucette », (Editions : Manifestes, Le Pommier ! 2012) affirme que cet univers, comme celui de la santé et de l'enseignement, est « comme un iceberg qui tourne, sous nos yeux, dans une mère chaude ». L'ours-manager va-t-il s'y noyer après avoir dû quitter la banquise du pouvoir ? Le réchauffement climatique des cerveaux est-il aussi en train de faire fondre les rigidités hiérarchiques ?

Dans un premier temps, nous allons décrire quelques enjeux qui défient aujourd'hui nos organisations. Dans un deuxième temps, nous mesurerons les conséquences de ces tensions potentielles sur l'exercice du management. Nous tenterons de donner à voir les nécessaires préparations mentales qui nous attendent.

Première partie : Sous nos yeux, quelques enjeux.

Nous voyons bien que nos structures organisationnelles, qui sont encore et toujours néo-tayloristes, ne sont pas vraiment orientées vers les parties prenantes, (clients, fournisseurs, alliés, actionnaires et collaborateurs), qui forment pourtant le sommet des organigrammes : (point 1). Nous savons aussi que la culture de la performance trouve ses limites dans des objectifs peu réalistes et peu atteignables et dans une appréhension du temps qui ne tient plus la route : (point 2). Les personnes et les organisations

connectées sont équipées de géniales prothèses qui nous amplifient et nous simplifient la vie. De par leur souplesse, ces connections digitales déstructurent aussi les organisations actuelles : (point 3). Finalement, les discours et les méthodes de management pseudo-humanistes créent une religion de dupes, écartelés entre bonheur et souffrance, pour les humains au travail : (point 4).

1. La fin des organisations en silos ?

De manière quelque peu caricaturale, nous pouvons dire, qu'aujourd'hui, le modèle le plus courant qui architecture nos organisations est celui des silos juxtaposés avec de vigoureuses segmentations et des centres de coûts découpés au plus fin. La transversalité est réduite à une marque soutenue par des fonctions plutôt en support qu'en gouvernance manifeste et forte.

De fait, seul le Chief Financial Officer gouverne vraiment. Le Chief Executive Officer étant aussi de plus en plus un ancien CFO ou un produit Mc Kinsey ou assimilé. Les conseils d'administration préfèrent, aux audaces novatrices, l'aversion aux risques, la fiabilité des chiffres et l'optimisation fiscale des résultats. Il en résulte que les managers passent un temps considérable à établir, à analyser et à expliquer une multitude de rapports chiffrés superposés. Donc le manager est managé et manage lui-même par le biais du système comptable. Il est devenu le serviteur dévoré et dévorant du dieu Moloch qui se nomme aujourd'hui SAP (aller sur Wikipédia, notre traduction : Système Anti Personnel qui gère toutes les données de manière totalitaire). Il peut éventuellement briller par sa capacité à manipuler le système grâce au jeu des écritures comptables (interco) entre les silos de l'organisation.

Le plus étonnant est que ces organisations, qui se veulent hyper structurées, secrètent un syndrome qui va presque à l'envers de leur philosophie : la défibrillation des organigrammes est un « Parkinson » constant. C'est notre diagnostic. Les organigrammes sont des tableaux d'aéroport, ils se recomposent sans arrêt. Faut-il y voir, à côté d'un souci méticuleux de réduction des coûts, une volonté sournoise d'effacement des traces des décisions prises auparavant par le management ? Histoire de ne pas avoir à

rendre des comptes ? Si les silos sont la norme, le manager a perdu la crédibilité de la vue d'ensemble, donc tout le monde sait qu'il n'est plus qu'un élément isolé d'un système qui le dépasse tout en le supervisant.

Nous pouvons nous demander si ce modèle en silos avec la prépondérance des CFO est à bout de souffle, ou s'il va encore se renforcer. S'ils se renforcent encore, (pour combien de temps ?), les silos vont continuer de fonctionner comme des laminoirs à managers. Pour que les managers puissent devenir de vrais leaders, il faut que la transversalité retrouve sa place centrale.

2. La culture de la performance est-elle condamnée ?

Depuis trois décennies, la direction par objectifs règne en diligente maîtresse sado masochiste au sein des organisations. La stratégie se décline en plans d'action et ceux-ci font l'objet d'une fixation d'objectifs qui, par le biais des managers, sont donnés à chacun(e). Cela ne marche plus. Parce que le niveau 1 tacle le niveau 2 et vice-versa. En effet, l'incertitude de l'environnement commercial et financier, depuis une dizaine d'années, rend la crédibilité du rythme annuel des objectifs obsolète.

Les objectifs, comme les organigrammes, changent si souvent que l'entretien d'évaluation des objectifs est devenu un rituel ridicule ringard et générateur d'un haut potentiel d'injustice.

Les managers se sentent coincés par ce système qu'ils doivent appliquer et qu'on leur applique. Au sens premier, le mot « objectif » signifie : jeter devant soi (jetare ob). Jeter devant soi une hypothèse qui est porteuse ni de sens ni de réalité vraie. Certes, les objectifs poussent à la performance. Mais cette performance finit par excentrer tout le monde. On finit par se jeter hors de soi-même dans un jeu artificiel. Manager, dans ce contexte, crée de l'artificialité et souvent de la souffrance. Surtout que les objectifs individuels et les parts variables de rémunération individualisée finissent par détruire l'esprit de solidarité dans une équipe. Donc manager devient un acte potentiellement destructeur de l'esprit d'équipe dont le manager est responsable.

Au moment où, clairement, les clients achètent du sens et de l'expérience et cherchent à se reconnaître dans l'attractivité de la marque, de la réputation des produits et des services, il faut laisser la direction par objectifs dans son donjon dogmatique afin de libérer des idées créatrices de vie authentique.

En fixant des indicateurs sensés, partagés entre tous, le manager devient un leader sertisseur des compétences à offrir aux clients internes et externes.

3. Avec l'arrivée de personnes connectées et alignées : quelles conséquences ?

La nuée d'oiseaux qui dessine un ballet impressionnant et génial en laissant chaque membre imiter plus ou moins ses congénères tout en gardant ses distances et en imprimant des mouvements de déploiement et de concentration symbolise bien, selon Thierry Crouzet : Le Peuple des Connecteurs, bourin éditeur, 2006) les organisations à venir. La digitalisation déhiérarchise le monde du travail. Il n'y a pas de manager chef dans une nuée d'oiseau. La nuée est à la fois refuge et renforcement, protection et conquête d'espace infini. Elle n'a pas de forme prédéfinie et sa durée est imprévisible. La forme même des espaces de travail, le rapport au temps de travail, la nature des contrats sont bouleversés. A dire vrai, la juxtaposition des modèles, leur croisement matriciel existe encore très fortement, notamment dans les organisations administratives. Mais l'éclatement est sous nos yeux. Le nombre de contrats indéterminés diminue fortement (Aux USA, moins de 50 % des emplois ?).

Les générations en interaction reconfigurent nos schémas pour les déployer en dessins improbables. Nous sommes tous des Y, même en étant des séniors, les Z vont tous nous gober aussi. Tous nous voudrions être alignés à leurs modes de vie, donc il faudra soigner cet alignement entre les parties prenantes et les comportements qui favorisent cet esprit de service indépendant. Le manager qui veut encadrer ces oiseaux devra le faire sans filet. Il sera peut-être un oiseau expérimenté qui pousse au mouvement et qui veille à la force sécuritaire du groupe. Un leader qui se distinguera par le fait qu'on ne pourra plus le distinguer !

4. Un pseudo-humanisme sera-t-il démasqué ?

Pour être à la mode, les managers, les formateurs et les coaches s'initient à créer du bien-être au travail. Nous sommes responsables, presque inconsciemment, d'une sorte de schizophrénie. Celle-ci n'arrive pas à relier la réalisation de soi et d'autrui avec le travail et sa pénibilité inhérente. Ce tiraillement engendre de plus en plus une grande souffrance.

Le business du développement personnel (un succès d'édition formidable), le business des employeurs qui créent des emplois souvent momentanés et le business des ressources humaines et des consultants qui proposent des méthodes de mieux-vivre et de survivre en entreprise : tous ces business nécrosent le management. En effet, les organisations gèrent le changement perpétuel en modifiant la substance des métiers pour les transformer trop souvent en emplois précaires. Seuls les grands managers pensent garder leur légitimité professionnelle, souvent en dévalorisant celles et ceux qui, pensent – ils, résistent au changement. Peut-être ces résistants veulent-ils aussi, légitimement, garder leurs compétences et leurs expériences ? En insistant lourdement sur le changement, les managers oublient de mettre en valeur les talents manifestes ou cachés des personnes qui leur sont confiées.

Dans le même mouvement, tout un langage managérial use de la corde sensible de l'approche humaine et valorisante. Les valeurs sont accrochées au ciel de la réalisation de soi par le travail. Après avoir donné ses bras et sa tête, sous le prétexte de trouver du bonheur au travail, il est demandé de donner son cœur aussi.

Ainsi les managers sont-ils devenus des suceurs de faux sentiments (personne n'est dupe, heureusement).

Le mot « travail » vient de tripalium, instrument d'entrave voire de torture. Et nous avons été chassé du paradis pour bosser à la sueur de nos fronts. Utiliser un langage pseudo-humaniste pour promettre le paradis au travail est juste un esclavage cérébral déguisé et une création d'attentes impossibles à

comblé. Il n'est pas juste de tout donner à son employeur, à son manager, en vue de générer des produits et des services et des résultats. Où est la vie en dehors de la bulle managériale ?

Dans ce contexte, le manager doit quitter cette imposture pseudo-humaniste, pour créer des conditions de préservation de la personnalité, des compétences et du potentiel de chacun(e).

Deuxième partie : Conséquences pour le manager, dès aujourd'hui.

1. Passer des rôles à l'existence.

Dans une approche à la fois psychanalytique et théologique, Eugen Drewermann, dans : Fonctionnaires de Dieu (Editions Albin Michel, 1993), en première partie, met, de manière critique, en question les personnes qui veulent devenir manager pour la raison principale qu'en occupant un poste et en exerçant le rôle demandé, cela leur permet de mettre de côté leurs angoisses existentielles. Exister signifie : parler et agir à partir de son être propre. Difficile parce qu'on ne vous demande pas d'exister au travail mais de remplir un cahier des charges et des objectifs et de se laisser évaluer en conséquence.

Pour sûr, il y a un curseur entre les rôles à remplir et l'existence à manifester. Les enjeux que nous avons décrits dans la première partie vont pousser les managers vers plus d'existence. Sa personnalité et son potentiel, sa capacité à montrer qui il est vraiment seront essentiels dans la nouvelle répartition des pouvoirs.

2. Passer des besoins et des objectifs à atteindre à la création d'un partenariat.

Si la relation entre manager et managés reste au niveau de la satisfaction des besoins réciproques et des objectifs fixés, cette subordination va continuer de créer des rapports inégaux et déséquilibrés. Même avec des niveaux de responsabilités différents, il s'agit, dans le seul registre professionnel, de partager la même aventure : un projet commun qui va placer le manager dans la subsidiarité (le manager enclenche sa direction pour soutenir et libérer les énergies des personnes qui sont au front) et le partenariat

(l'intelligence étant, de par la digitalisation, notamment, largement partagée). Ce qui va aussi rapprocher le manager de la réalité.

Nous savons tous, que, finalement, une fois les grandes lignes posées, le travail appelle une capacité de bricolage intelligent pour que et le terrain et le cerveau interagissent. Ce bricolage ne peut se réaliser que par une immersion dans la nuée des possibles.

3. Passer des compétences au potentiel.

Un article de la Harvard Business Review, édition française de décembre 2014, janvier 2015, commis par Claudio Fernandez-Araoz, intitulé : La recherche des talents au 21 ème siècle, nous alerte. Il affirme notamment que « le potentiel est aujourd'hui plus important que l'intelligence, l'expérience et les (compétences) ». La traduction mentale que nous en avons faite dit que des compétences nous en trouvons tant que nous en voulons sur le « marché de l'emploi ». La différence, pour devenir manager-leader, notamment, se réalise par le potentiel des personnes. Quatre éléments du potentiel, parmi d'autres, ont retenu notre attention :

La curiosité : selon nous, cela engendre la nécessité de voir et de comprendre les situations avec un grand angle de vue. La transversalité exige la curiosité, la curiosité crée la transversalité.

La perspicacité : d'après notre intuition, cela réclame d'avoir l'œil attentif pour savoir où œuvrer au cœur du grand angle. La perspicacité permet le bricolage exact.

L'engagement : nous pouvons suggérer que cela signifie que la distance hiérarchique est abolie au profit d'un réel investissement dans la réalité des projets et des personnes. L'engagement révèle le leader impliqué et impliquant.

La détermination : cela veut dire, selon nous, que la difficulté appelle une sécurité fondamentale pour affronter les problèmes avec une énergie communicative. La détermination fait face et ne se dérobe pas.

Le manager d'aujourd'hui déjà est appelé à favoriser, en lui et autour de lui, l'émergence concrète de ces éléments du potentiel.

4. Passer du crayon rouge au crayon bleu.

Soufflée par Hamel et Prahalad dans : La Conquête du Futur (Interéditions 1995), j'ai essayé de convertir leur métaphore du crayon rouge, biffer les coûts, et du crayon bleu, générer des idées et des revenus, en une référence éthique pour les organisations. Grosso modo, les managers de tous les étages consacrent plus de 85 % de leurs énergies à écrire leur rôle au crayon rouge. Parfois le temps d'une retraite, quelques séquences et quelques projets, le crayon bleu de la créativité passe-t-il au taille- crayon pour un éventuel usage fort modéré.

Un manager est attentif à équilibrer l'usage des deux crayons. Curieusement, s'il est à l'écoute, il court le beau risque de constater que les membres de ses équipes manient bien l'écriture au crayon bleu ! Dans le temps des réunions, éthiquement, il serait bien d'avoir au moins 40 % de crayon bleu !

Conclusions : vers un management d'influence.

Nous définissons un manager comme une personne qui, de par son potentiel, par ses modes opératoires concrets, par sa parole et par son action, INFLUENCE les personnes et les structures en vue de la réussite des personnes et des structures. Cette influence lui permet de mettre du flux au sein des personnes et des organisations (in-fluere).

Cette capacité d'influence provient de son leadership fondé dans son existence personnelle et professionnelle, de son désir de servir de sertisseur des potentiels autour de lui, il revendique la transversalité au service d'une gouvernance ouverte et intégrée.

Dans les organisations, pour imposer le style de management qui va tendre à un vrai leadership, il faudra, pour le bien de tous, oser mettre en œuvre une sorte de **désobéissance responsable**. Le manager ne peut

plus être le simple relais de systèmes de contrôle et d'injonctions de grands managers dogmatiquement sous pression. Il faut oser des sortes de « coups d'état intelligents » qui manient l'humour, l'excès de pertinence, une curiosité et une perspicacité qui frisent l'impertinence. Curieusement, cela fait partie d'un bagage avéré : lorsque nous étions responsables du centre d'évaluation des futurs dirigeants pour une grande banque suisse de crédit, il y avait une dimension à évaluer : la faculté à s'imposer. Celle-ci était définie comme le fait de savoir être consistant et cohérent dans son argumentation, en étant aligné avec sa personnalité, sans jeux de rôle. Il était exigé, en plus, que ce futur manager devait avoir l'expérience de savoir sortir du cadre donné, et si nécessaire, être capable d'interpréter des directives selon les nécessités du moment, voire les mettre entre parenthèses ou ne pas les appliquer si besoin !

Si vous voulez être un manager-dirigeant, à quoi servez-vous si vous êtes un répétiteur des ordres de l'organisation ? La valeur ajoutée du manager est donc dans l'interprétation habile du plan pour le faire dialoguer avec la réalité à affronter. Donc, il faut oser l'autorité personnelle.

La racine du mot « autorité » signifie faire devenir l'autre « auteur ». L'autoriser à devenir plus lui-même. Le manager a donc la mission d'augmenter le potentiel des personnes qui bénéficient de son autorité.

Dans le Nouveau Testament, le pouvoir se décline en deux mots, sans idée de dominance : exousia (rayonnement intense) et dunameis (dynamique de la mise en œuvre du rayonnement). Le manager ainsi évitera de devenir un élément réputé toxique dans une organisation. Le manager d'aujourd'hui, dans notre monde, doit peut-être retourner à ces racines – là, ses propres racines. Celles-ci sont novatrices et toniques parce que fondées hors des modes de management.

Ces racines vivifieront le déploiement de la force vive de votre management pour oser piloter dans de nouveaux enjeux. Peut-être la nuée d'oiseaux viendra-t-elle ainsi nicher dans votre grand arbre.

Maxime Morand, Provoc-actions. Mars 2016.

Annexe 4 :

Des mots et des hommes. Maxime Morand

«Ne donnez pas votre cœur à votre employeur!»

Incroyable: plus vous lisez des articles et des commentaires sur les réseaux sociaux au sujet du monde du travail, plus la paranoïa vous guette. Entre la souffrance au travail et le bien-être, entre la passion dans la mise en œuvre et les méthodes pour éviter les pervers narcissiques, entre le désir d'accomplissement personnel et l'insuccès, vous ne savez plus où mettre le curseur.

Il y a quelques semaines, des collègues aguerris dans le monde des ressources humaines et du management osaient affirmer sur LinkedIn qu'il faut donner son cœur à son employeur. Comme j'étais d'humeur à la fois badine et massacrante, j'ai osé poster un commentaire: «Dites-moi, quelle sera votre rémunération pour le don de votre cœur à votre employeur?» Je me suis fait éjecter de la conversation.

Pour vous dire clairement ma position: je suis en positive colère – du latin ira, qui signifie aussi une énergie créatrice – contre ce courant de pensée qui enflamme les esprits RH. Le monde du travail ne doit pas être un monde dans lequel on souffre de ne pas pouvoir se réaliser personnellement. Le travail n'est pas un lieu de bonheur à accomplir, même si cela est bon d'y passer de bonnes et belles heures.

Il y a des arnaques à démasquer: 1. Le business du bien-être en toutes choses, cela ne nourrit que les éditeurs de la presse spécialisée. 2. Le business des employeurs qui créent des emplois... souvent précaires et dévalorisés par le changement perpétuel. 3. Le pseudo business des RH et des consultants qui proposent des clés pour bien-vivre et survivre en entreprise.

Décortiquons: à l'ère de l'indispensable bonheur individuel, les magazines en tous genres nous bombardent de recettes pour affiner nos corps et nos âmes. La méditation devenant ainsi une religion diffuse qui ne porte pas de nom mais qui adoucit la dureté des temps et évite le conflit vrai. Paradoxalement, il n'y a jamais eu autant d'incivilités dans les rapports sociaux, y compris et surtout au travail. Je me suis demandé si cette mode du mindfulness ne finissait pas par engendrer plus de souffrance que de paix? La barre de la réalisation personnelle étant placée si haute qu'elle en devient inatteignable, donc créatrice de frustrations. La mode du développement personnel (meilleures ventes des livres dans les librairies du monde occidental) ne serait-elle pas génératrice de plus grandes angoisses que ce qu'elle prétend guérir?

Allons plus avant dans l'évolution nécosante du management: l'employeur ne demande plus l'exercice d'un

métier au sein d'une équipe, il a tendance à offrir des emplois individuels. Ces emplois sont échangés contre une rémunération avec une exigence de croyance inconditionnelle dans les buts de l'entreprise. Il faut s'identifier! Alors que les emplois deviennent des commodités interchangeables. Le cahier des charges (l'instrument le plus haïssable avec l'entretien d'évaluation), véritable catalogue de responsabilités, tient si peu compte de la personne qui doit le remplir. La gestion du changement, tarte à la crème pas encore renversée, est en réalité une profonde source de souffrance: «Cher employé(e), votre savoir et savoir-faire nous n'en avons plus rien à faire, votre emploi va changer. Voici les nouvelles approches que vous devrez conquérir, sinon... plus d'emploi.» Les seuls qui finissent par avoir un métier – qui n'en est pas un – ce sont les managers ou les cadres supérieurs: ils n'ont pas un métier de compétences mais un métier de décideur. Car avec des métiers de plus en plus segmentés, les seules personnes susceptibles de s'accomplir seraient les leaders. Et les RH sont écartelés entre le bonheur et la souffrance!

Travail et peine sont connexes. On ne peut l'oublier. Je peux y trouver aussi ma raison d'être, m'identifier au WHY de l'entreprise qui inspire mon être au travail. Dois-je pour autant donner mon cœur, l'ultime de mon existence, à celui qui utilise mon intelligence et mon énergie en vue de générer des services, des produits et des résultats?

Dans ma relation avec mon employeur, je ne dois pas tout donner. Je dois me préserver en ayant une hygiène de vie. Je suis une entreprise à moi tout seul qui loue des services à une autre entreprise. Je ne suis pas subordonné. Je suis un travailleur avec un contrat donnant-donnant. Car ma vie est nettement plus que mon travail.

Attention: les nouvelles modes de management cherchent à mobiliser toutes les qualités humaines et morales des individus sous contrat. Ces tendances voudraient offrir, en contrepartie, des lieux et des comportements qui génèrent du plaisir et du bien-être. Ces modes se couvrent du joli manteau de l'humanisme. Elles ne sont en réalité qu'une manière de manger tout l'homme dans le travail.

Donner votre curiosité, votre perspicacité, votre engagement et votre détermination, certes, mais préservez vos compétences professionnelles même dans un univers changeant. Votre cœur est beaucoup plus grand que vous ne pouvez l'imaginer. Prenez en soin, en dehors de votre employeur!

Zitate : «Les nouvelles modes de management se couvrent du joli manteau de l'humanisme. Elles ne sont en réalité qu'une manière de manger tout l'homme dans le travail.»

Remerciements

Aux intervenants du séminaire

M. Maxime Morand
M. Stéphane Jacquemet

Aux organisateurs

M. Hassan Bugnard
M. Bernard Corpataux
M. Pierre-Etienne Gschwind
Tous les directeurs fribourgeois

Aux autorités et invités

M. Jean-Pierre Siggen, Conseiller d'Etat du canton de Fribourg
M. Hugo Stern, Chef du Service de l'enseignement obligatoire du Canton de Fribourg
M. Thierry Jobin et Mme Véronique Marchesi, direction du FIFF

Partenaires

NH Hôtel à Fribourg, M. Philippe Blumenstein
Hôtel**** Cailler à Charmey
Salle du nouveau monde à Fribourg
Safe Gallery BCF
Festival FIFF
UPSYLON Photography

Artistes

M. Lucas Buclin : pianiste classique
M. Florian Favre : pianiste jazz

Et un remerciement à tous ceux que l'on a oublié !



CLACESO
COMITÉ LATINE DES CHEFS D'ÉTABLISSEMENT DE LA SCOLARITÉ OBLIGATOIRE

MEMBRES DU COMITE DE LA CLACESO 2015 - 2016

Conférence Latine des Chefs d'Établissement de la scolarité obligatoire

Canton	NOM ET PRENOM	Titre	ECOLE	ADRESSE	NPA	LOCALITE	TEL.	E-MAIL
BE	LEUBA Jean-Michel		Ecole secondaire du Bas-Vallon	Rue des Collèges 5	2606	Corgémont	032 489 16 32	direction.esbv@gmail.com
BE	MACARY Monica		Syndicat scolaire du Grand-Vai	Grand-Rue 29	2745	Grandval	032 499 90 35	dirtsyv@gmail.com
FR	BUGNARD Hassan		Cycle d'Orientation de Marly	Case postale 107	1723	Marly	026 439 91 20	direction@co-marly.ch
FR	CORPATAUX Bernard		Ecole Primaire de Romont	Rue de l'Eglise 104	1680	Romont	079 617 39 18	bernard.corpataux@fr.educanet2.ch
GE	GOBET-MAHLER Corinne		Etablissement primaire du Val d'Arve	RueDaniel-Gevril 13	1227	Carouge	022 342 05 51	corinne.gobet-mahler@edu.ge.ch
GE	BASSET Alain		Cycle d'Orientation de Pinchat	50, Ch. Charles Paluzzi	1227	Carouge	022 388 42 50	alain.basset@etat.ge.ch
JU	MILANI Daniel		Collège de Delémont	Av. de la Gare 7	2800	Delémont	032 421 00 70	mi@caldel.org
JU	WIDMER Jacques		Ecoles primaire et secondaire de Courrendlin	Chemin des Ecoliers 4	2830	Courrendlin	032 435 55 10	jacques.widmer@ju.educanet2.ch
NE	WEXSTEEN Pierre		Cercle Scolaire Cescole	Av. Longueville 11-13	2013	Colombier	032 841 18 77	pierre.wexsteen@pn.ch
NE	SOURGET Fabrice	Vice-président	Cercle Scolaire de Val-de-Ruz	Rue Chasseral 3	2053	Cernier	032 854 95 59	Fabrice.Sourget@ne.ch
TI	GILARDI Giorgio		Istituto scolastico comunale di Ascona	Via delle scuole 2	6612	Ascona	091 759 80 60	gilardi@ascona.ch
TI	VISCONTINI Fabrizio		Scuola Media Giornico		6745	Giornico	091 816 34 01	fabrizio.viscontini@edu.ti.ch
VD	GSCHWIND Pierre-Etienne	Resp. séminaires	Etablissement secondaire de Coppet	En Rojalets, Rte de Founex 31	1296	Coppet	022 557 58 00	pierre-etienne.gschwind@vd.ch
VD	THUILLARD Bettina		Etablissement primaire de Gland	Ch. De la Perroude 1	1196	Gland	022 557 27 27	bettina.thuillard@vd.ch
VS	AYMON Gérard	Cassier-t.v.-prés.	Cycle d'Orientation du Val d'Hérens	Rue Principale 25	1982	Euseigne	027 281 20 04	coherens_dir@bluewin.ch
VS	LATERZA Véronique		Direction des Ecoles Primaires		1937	Orsières	027 782 62 83	direction.epo@netplus.ch
VD	BERDOZ Christian	Président	EPS de Corsier-sur-Vevey et environs	Rue du Collège 7 - CP 71	1804	Corsier-sur-Vevey	021 557 34 40	christian.berdoz@vd.ch

Euseigne, le 21 janvier 2016



