



La méthode eurêka – un aperçu

Quand l'art de manager
devient une science...



Le management

Définition

➔ Gestion des hommes

Consiste à amener des individus à la réalisation de leurs objectifs



Mot utilisé à mauvais escient pour définir tous les postes à responsabilités.

Le management concerne uniquement la gestion et le suivi des hommes et des groupes.

Les autres tâches sont affiliées à des particularités techniques : finance, production, qualité, marketing, communication, développement durable...



Le paradoxe managérial



Le personnel
= Subjectivité



Outils de COM
= Subjectivité



Résultats
= Objectivité

A Subjectif + **B** Subjectif = **C** Objectif ?

L'équilibre de l'équation est possible par l'élimination des éléments subjectifs.



Réduire les effets du paradoxe

La connaissance des lois structurelles constitutives des phénomènes de management permet aux managers de réduire toute subjectivité

Objectif

Travailler sur le système d'action et de réflexion des manager afin de les aider à conduire, à gérer les personnes et les groupes dans un objectif productif.

Les lois

- × Lois de communication
- × Loi des situations
- × Loi d'actions
- × Loi des univers de relation
- × Loi des autorités
- × Lois d'identité des personnes



La connaissance des lois ne suffit pas !

L'organisation du travail

La distribution des tâches

La prise de décision et la résolution des problèmes

Le Bilan et le développement des compétences

La Résolution de conflit

La Gestion de difficulté personnelle

Nécessitent des méthodes appropriées appliquant les lois structurelles



Les lois en sciences humaines

- Les lois révèlent la structure d'un phénomène, d'un groupe et d'une personne
- Les lois n'enlèvent ni la subjectivité, ni la spécificité d'une situation, d'une personne



Loi de communication spontanée



Principe :

l'émetteur construit son message à partir de son expérience, *le récepteur* **s'approprie** le récit reçu en le ramenant à des expériences personnelles similaires.

Phénomènes :

interprétations, expressions d'opinions, émissions de jugement, conseil, construction de causalité ou de solution a priori, (narration subjective).

La loi :

tout individu reçoit les informations en fonction de son système de connaissance construit au cours de son histoire.

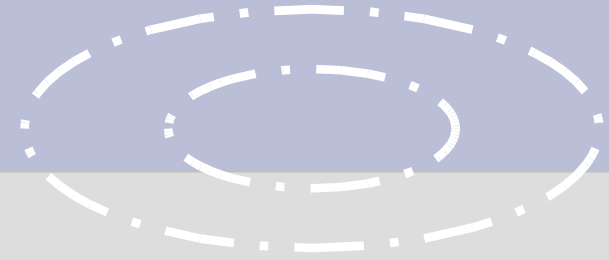
Corollaire :

l'individu se positionne en centre de vérité.

La communication spontanée est présente dans tous les premiers récits



La communication productive



Principes

- La réalité et la situation sont centres de vérités
- Les communicants doivent se décentrer de leurs appréciations de la réalité

Phénomènes

- Les interlocuteurs s'interrogent mutuellement sur la construction de leurs messages

Lois

- La construction des messages se réalise par un mécanisme d'abstraction des facteurs structurels d'une réalité (objet, phénomène, personne). L'abstraction dégage les lois de structure et de fonctionnement.
- Le communicant utilise le principe de contradiction inhérent à son système de connaissance

A utiliser dans les comptes rendus d'actions et dans tous les échanges d'informations



Loi des univers de relation (1/2)

Objectif de relation	Production	Intérêt maximum	Protection	Echange d'identité
Echanges d'informations	Toutes échangées	En partie cachées	En partie cachées	Toutes échangées
Conception des partenaires	Compétences & Faiblesses	Compétences & Faiblesses	Prendre le sujet globalement	Prendre le sujet globalement

Lois

- Des personnes entrant en relation ne peuvent avoir que 4 objectifs
- Chacune ne peut être que dans un seul univers à la fois

Conséquence

- Deux individus dans des univers différents se trouvent en tension : si non traité alors un conflit se développe



Loi des univers de relation (2/2)

Objectif de relation	Production	Intérêt maximum	Protection	Echange d'identité
Echanges d'informations	Toutes échangées	En partie cachées	En partie cachées	Toutes échangées
Conception des partenaires	Compétences & Faiblesses	Compétences & Faiblesses	Prendre le sujet globalement	Prendre le sujet globalement

Principe d'incertitude

Il est impossible de prévoir avec certitude l'objectif de relation de son partenaire.

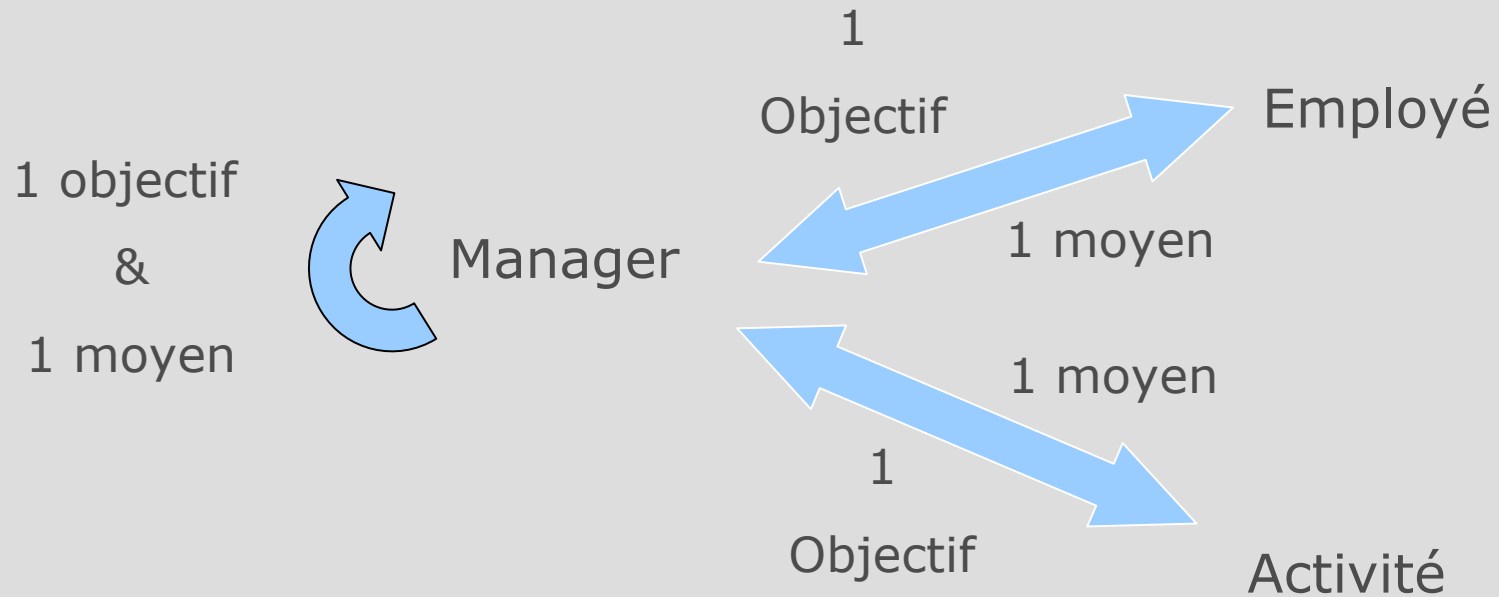
Conséquences

Quelle que soit l'intervention auprès d'un partenaire, sa réaction peut être de quatre types



Loi d'actions

Quand un individu réalise une action A, il en réalise au **minimum** 5 autres en même temps





Loi de situation (1/2)

Loi

Toute situation est la résultante d'une combinaison de problématiques, chacune régie par une loi propre

Schématisation

Les situations se schématisent à l'aide de triade représentant chacune une problématique

Principe des triades

Les triades sont des associations triangulaires d'éléments simples reliés par des relations (Structurelles/Réelles). Les éléments simples sont spécifiques à chaque situation



Loi de situation (2/2)

Les éléments simples

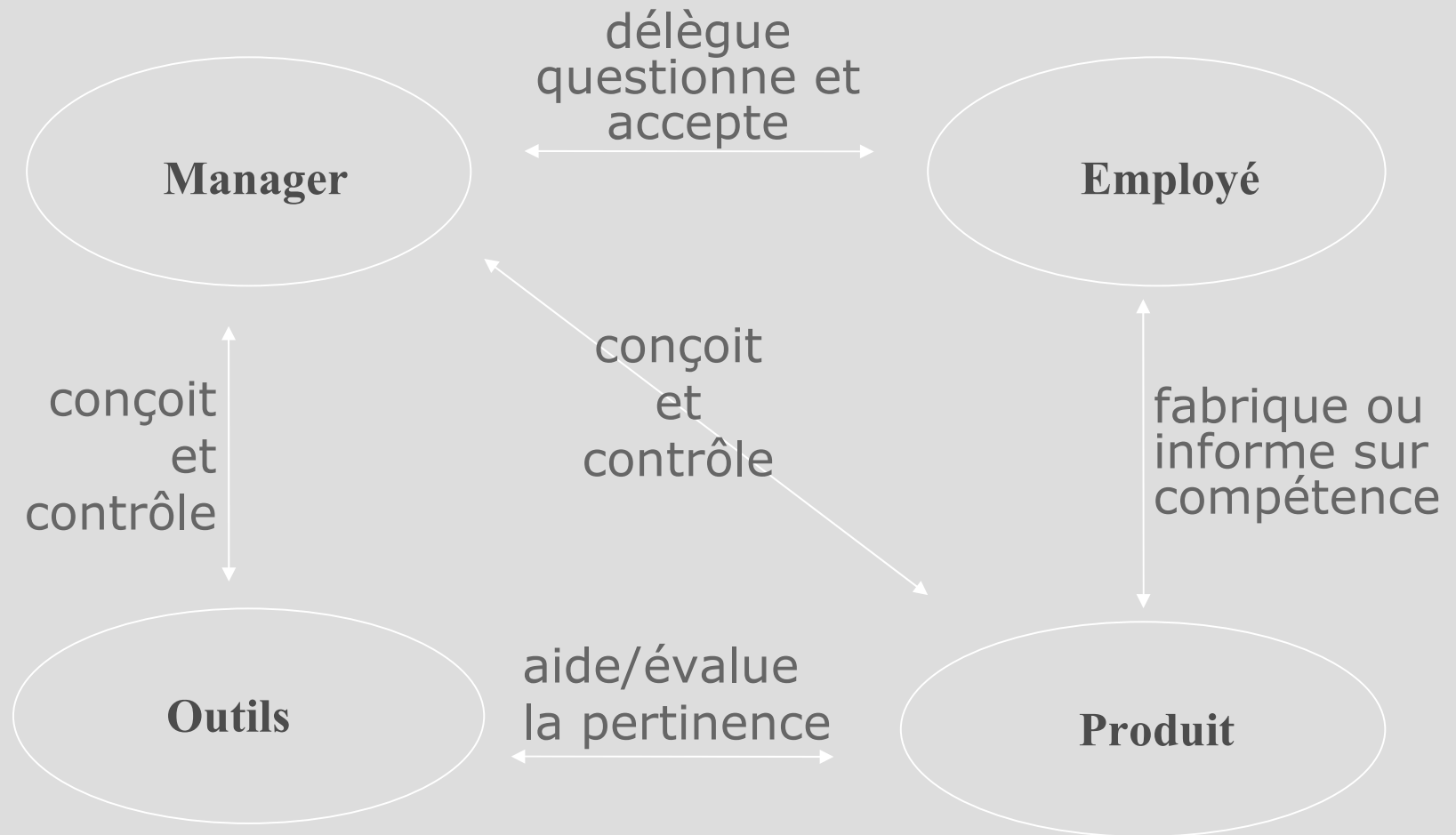
sont des acteurs de la situation, des outils, des matières premières, des produits réalisés. Chaque élément ne peut pas se décomposer en triades

Les relations

structurelles sont définies par le statut des éléments simples. Les relations réelles sont celles existantes dans la réalité, parfois à l'inverse de ce qui avait été prévu



Exemple de schématisation





Structure identitaire des individus et des groupes

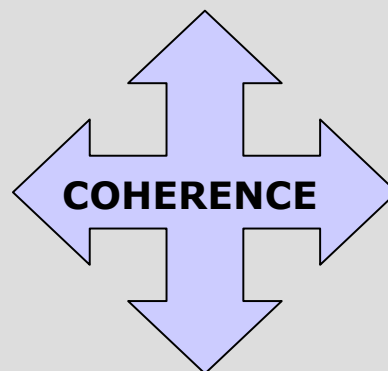
Position sociale DEVOIR FAIRE

- Statuts
- Rôles (structurels, propres, prescrits)
- Groupes d'appartenance/de référence
- Ressources/capitaux
- Univers de relation
- Place dans l'espace et le temps

Système de connaissances et de raisonnement SAVOIR

- Les représentations
 - ▶ Nomination objets
 - ▶ Raisonnement et logiques
 - ▶ schémas
- Fonctions et opérations
- Force d'abstraction
- Principes: assimilation/ contradiction

Tout individu se construit une structure psychosocial,



qui le caractérise et détermine ses façons d'être, de penser, d'agir, de raisonner

Système de valeur VOULOIR FAIRE

- Les a priori fondamentaux
- Les idéologies
- Les représentations sociales

Potentiel d'action FAIRE

- Les formes identitaires et espaces de décisions
- Les compétences
 - ▶ Représentation de soi différencié des autres
 - ▶ Représentation de soi acteur et décideur
 - ▶ Représentation du processus décisionnel



Loi d'identité

Principe :

Les quatre structures sont constitutives de toute personne comme de tout groupe ou organisation

Loi :

Les structures sont en synergie. Elle doivent être en cohérence pour atteindre un équilibre plus ou moins stable.

- Si un des facteur présente une incohérence avec tout autre facteur, *l'individu perd des capacités d'actions.*

Alors il tente de développer des compétences pour rééquilibrer son identité.

- S'il existe une incompatibilité entre la structure de la personne et les statuts et rôles qu'elle occupe *alors l'individu perd des capacités d'actions.*

Dans ce même cas il va développer des compétences d'équilibration pour stabiliser son identité.



Loi d'autorité (1/2)

Principe

L'autorité se présente sous trois formes:

- l'autorité d'exécutant
- l'autorité de service
- l'autorité de contrainte

Loi dans l'entreprise

- le collaborateur reçoit l'autorité d'exécutant par ses compétences "il fait autorité" en réalisant son activité
- le produit à réaliser représente l'autorité de contrainte
- le manager reçoit l'autorité **au** service des hommes et de l'activité



Loi d'autorité (2/2)

Corollaire

- Les trois autorités se complètent harmonieusement si chacune ne prend pas la place de l'autre

Phénomène !

Souvent le manager se place en autorité de contrainte, il se retrouve alors en situation d'assumer des réactions qu'il ne peut pas assumer car seule une loi non subjective peut imposer une contrainte non sujette à discussion



Note importante

La connaissance des lois

ne suffit pas !

Pour manager il faut

des méthodes qui satisfassent les lois



Les méthodes

1 L'objectivation des récits

Par l'explicitation des processus décisionnels

2 L'objectivation des situations

Par la méthodes de triangulation

3 L'objectivation des actions

Par le questionnement dans l'immédiateté de l'action



Pratiques courantes

- Le croisement des représentations
- Le débat d'opinion et de point de vue

Ces deux méthodes sont

- Ajustées lorsque les problématiques techniques n'ont pas d'incidence sur l'affect et les représentations sociales des participants
- Inopérantes dans le cas de récit impliquant fortement la subjectivité psycho-sociale des communicants



Le croisement des informations

« Quatre aveugles s'assemblèrent un jour pour examiner un éléphant.

Le premier toucha la jambe de l'animal et dit : "L'éléphant est comme un pilier."

Le second palpa la trompe et dit : "L'éléphant est comme une massue."

Le troisième aveugle tâta le ventre et déclara : "L'éléphant est comme une grosse jarre."

Le quatrième enfin, fit bouger une oreille de l'animal et dit à son tour : "L'éléphant est comme un grand éventail."

Puis ils se mirent à se disputer sur ce sujet.

Un passant leur demanda la raison de leur querelle ; ils la lui exposèrent et le prirent comme arbitre.

L'homme déclara : "Aucun de vous n'a bien vu l'éléphant.

Il n'a pas l'air d'un pilier mais ses jambes sont des piliers ;

il n'a pas l'air d'un éventail, mais ses oreilles éventent ;

il n'a pas l'aspect d'une jarre, c'est son ventre qui y ressemble ;

il n'est pas une massue, c'est sa trompe qui est semblable à une massue.

L'éléphant est une combinaison de tout cela : jambes, oreilles, trompe et ventre."

Ainsi se querellent ceux qui n'ont vu que l'un des aspects de la Divinité. »



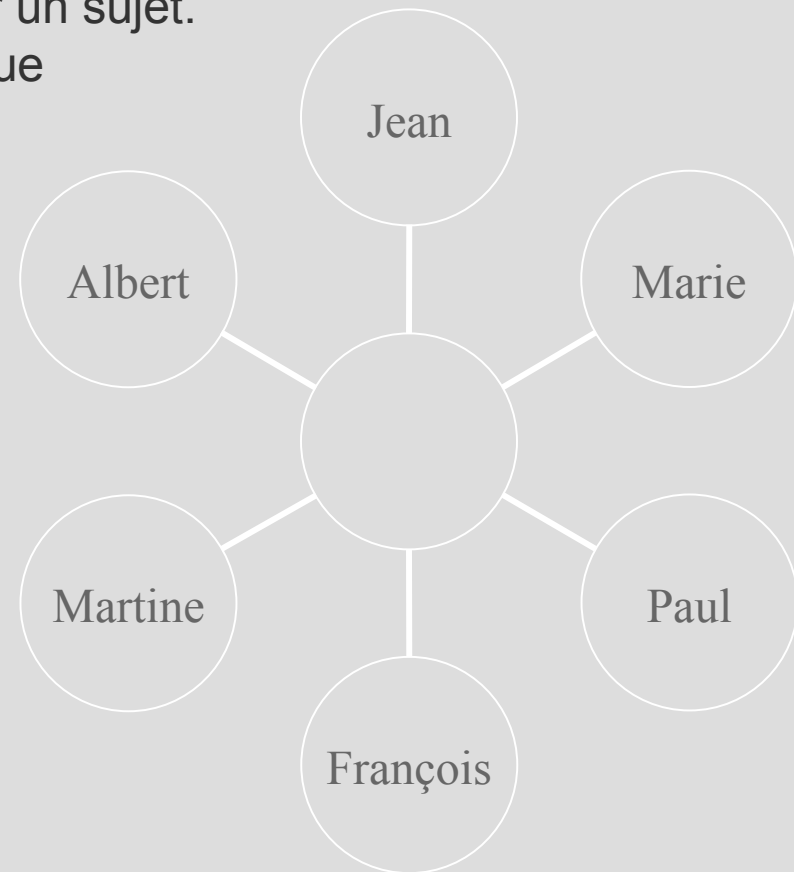
Le débat

Les individus tentent de se mettre en accord sur un sujet.
Ils échangent leurs opinions et leurs points de vue

= échange improductifs et création de soumission

- ⇒ Si les Acteurs **sont d'accord** entre eux alors ils renforcent leurs idées de départ.
- ⇒ Si les Acteurs **sont en confrontation** alors ils n'adhèrent pas aux idées des autres, création de conflits idéologiques
- ⇒ Si **le lien social est plus fort** que les idées à défendre

alors apparition du phénomène de polarisation :
une idée prédomine et les participants s'y soumettent spontanément ou par le vote.





Objectivation des récits

Méthode :

Explicitation des processus décisionnels

Objectif :

Evaluer le niveau d'objectivité de la représentation d'un émetteur décrivant et rappelant un événement par le récit de ses observations



Étapes de l'explicitation

- Premier récit
- Deuxième récit
- La description et l'analyse des décisions
- La mise en évidence du processus décisionnel personnel



Premier récit (1/2)

Objectif :

- Exposer une situation, un problème, des faits des actes ou des événements d'une manière générale

Méthode :

- Invitation à parler, à raconter des événements
- Écoute sans interrompre le cours du récit



Premier récit (2/2)

Formes du récit :

- Ces récits présentent de l'interprétation, des opinions, des peurs, qui ne sont pas révélatrices de la réalité
- Les mots, verbes, qualificatifs (adjectifs adverbes) relèvent de catégories générales, globalisantes

Fonction :

Créer un lien social ou faire part d'une situation

Utilité :

Prépare et donne les grandes lignes pour le deuxième récit



Deuxième récit (1/2)

Objectifs

- Obtenir un récit chronologique des événements
- Obtenir un récit précis des actions afin de disposer d'infos précises sur une séquence d'actions
- Évaluer la capacité à récupérer les événements d'une séquence d'action vécue,
- Discerner la capacité à se voir différencier des événements

Méthodes

- Reprendre du début la description d'une séquence d'actions présente dans le 1^o récit.
- Accompagner le déroulement de la description afin de ne pas sauter d'étape
- Demander des précisions sur des généralités ou des actions non précises



Deuxième récit (2/2)

Formes du récit

- Récit chronologique , noms et verbes d'action précis, peu de qualificatifs généraux.

Questions 2ème récit

- C'est-à-dire?
- Et Après?
- Entre ce moment et ce moment qu'est-ce qui s'est passé?....

Utilité : *préparer le travail sur les décisions*

Fonction : *construire une représentation objectivée*



La description et l'analyse des décisions (1/2)

Objectifs

- Obtenir une représentation du narrateur comme acteur des événements rapportés
- Mettre en évidence les stratégies d'action
- Conduire à la mise en cohérence des objectifs énoncés et des moyens pris pour les atteindre

Méthodes

- Reprendre dans le récit tous les verbes d'action et les caractériser au moyen des formes décisionnelles
- Faire distinguer le niveau des actes réactifs des décisions
- Demander la cohérence existante entre les moyens et les objectifs



La description et l'analyse des décisions (2/2)

Questions

- Quand vous dites avoir fait tel acte, vous avez fait quoi comme action et pris comme décision?
- En faisant tel acte, vous faites quoi en même temps envers vous, vos collègues, l'activité
- Est-ce que le moyen que vous avez utilisé est en cohérence avec l'intention que vous énoncez ?

Utilité : *construire la capacité d'acteur*

Fonction : *préparer la quatrième étape*



Mise en évidence du processus décisionnel personnel (1/2)

Objectifs

Identifier et accroître le processus décisionnel

Méthodes

- En référence à une des décisions de la 3^e étape
- Questionner les éléments pris en compte pour la prendre
- Laisser un silence quand la personne ne peut pas répondre



Mise en évidence du processus décisionnel personnel (2/2)

Questions Lors de la prise de décision

- Qu'est-ce que vous avez pris en compte comme éléments de la situation ? (si réponse)
- Est-ce qu'il n'y en a pas d'autres ?
- Quels sont les importants ou enjeux que vous avez identifiés dans l'immédiateté de la décision ? (si réponse)
- Est-ce qu'il n'y en a pas d'autres ?
- Pour prendre votre décision qu'est-ce que vous avez mis en priorité ?

Utilité :

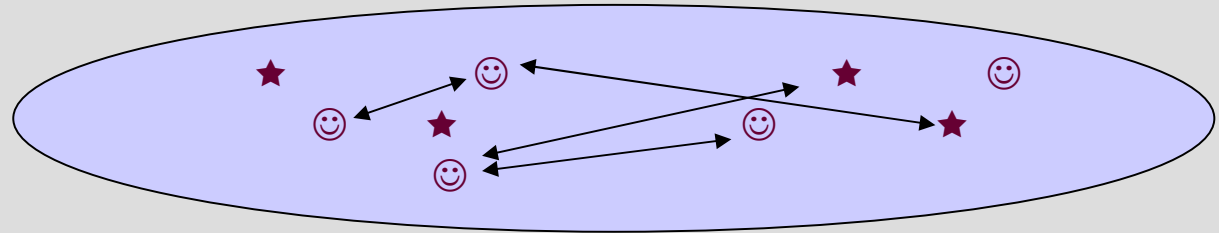
Faire prendre conscience des causes lors d'un écart entre l'intention désirée et les effets produits

Fonction:

faire accepter le niveau de responsabilité et accroître la capacité décisionnelle en temps réel.



Objectivation des situations (1/2)



ETAPE 1 : Identifier les éléments simples

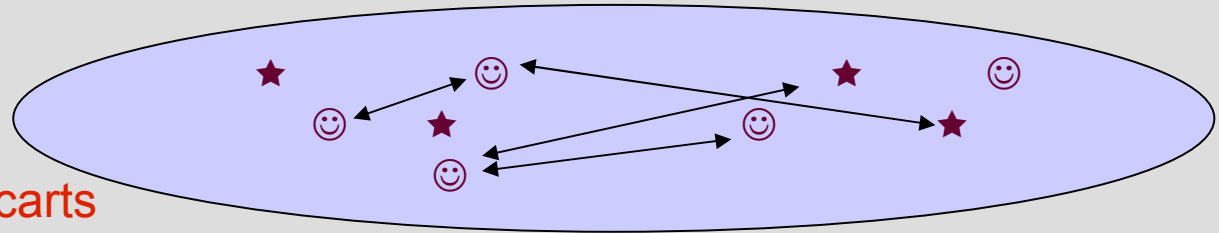
- Découvrir et nommer tous les éléments simples d'une situation
- Les placer dans l'espace

ETAPE 2 : Schematiser la situation

- Relier tous les éléments simples et caractériser toutes les relations entre les éléments
- Identifier les relations structurelles (relations déterminées par le statut des éléments au sein de l'entreprise)
- Nommer les relations réelles (relations existantes)



Objectivation des situations (2/2)



ETAPE 3 : Relever les écarts

Tout écart entre relations réelles et structurelles est lieu ou source de problème (conflit)

ETAPE 4 : Analyse des causes

- Analyser la cause de l'écart entre des écart consiste à Étudier la cohérence interne de l'identité psychosociale des acteurs et la structure technique des outils.

ETAPE 5 : Résoudre

- Rééquilibrer les relations en transformant ou en adaptant l'organisation.
- Accroître la cohérence de l'identité des éléments simples.



Objectiver les actions (1/2)

Objectifs :

- Comprendre pourquoi certaines décisions prises ne sont pas adaptées aux problèmes rencontrés
- Savoir dans quel univers se positionne la personne (ramener à la production si ce n'est pas le cas)
- Faire découvrir à la personne les 5 autres actions qu'elle fait lors de la réalisation de l'action principale. Utile quand elle obtient un résultat contraire à ses attentes

Méthode :

- Questionnement dans l'immédiateté de l'action



Objectiver les actions (2/2)

Question

- Dans l'instant même de l'action, demander à la personne ce qu'elle est entrain de faire.

En questionnant sa manière d'agir et ses intentions de cette façon par exemple :

« Qu'êtes vous en train de faire ? »



L'étude du processus d'action de groupe (1/2)

OBJECTIF



RESULTAT



Processus d'action

Objectif :

Analyse de toutes les étapes de l'action

Méthode:

Identifier l'enchaînement des actions de chaque acteur et analyser la cohérence de l'enchaînement réel au regard de l'identité psychosocial de chacun des acteurs.

En particulier veiller à caractériser la cohérence de statut, rôle, univers de relation avec les facteurs des différents potentiels d'action



L'étude du processus d'action de groupe (2/2)

OBJECTIF



RESULTAT



Processus d'action

Cause :

Un processus d'action non ajusté relève soit d'une carence de cohérence, soit d'un saut d'étape au niveau de la chronologie des étapes de réalisation



Contact

Alliance MC2R et ses consultants vous proposent

- plus d'explications
- plus d'informations
- plus de mises en pratique

Pour ce faire n'hésitez pas à contacter le site du Laboratoire européen de la décision ...

www.labodecision.eu