



Sources : Jérôme Curnier, Vincent Lenhardt,
Christophe Mikolajczak, McGregor

Définitions

Les stades de développement du responsable : c'est la façon dont le responsable habite et assume simultanément les trois stades de développement de Donneur d'Ordres, d'Homme Ressource et de Responsable Porteur de Sens.

Le dirigeant doit pouvoir naviguer entre une identité de Donneur d'Ordres d'un côté à celle de Responsable Porteur de Sens de l'autre en passant par celle de Responsable Ressource.

Les trois stades sont décrits dans le tableau ci-après selon une dizaine de niveaux logiques qui vont du type de management au style de régulation en passant par les valeurs, les types de causalités et bien d'autres. Cela un modèle très riche qui ne peut être dissocié du développement ontologique de la personne.

	Responsable Donneur d'Ordres	Responsable Ressource	Responsable Porteur de Sens
Type de responsable	Responsable Solutions. Il s'attache à organiser le travail et à résoudre les problèmes opérationnels.	Manager. Il génère de l'autonomie et s'attache à faire travailler les gens ensemble.	Leader. Il s'attache à maintenir la cohérence à tous niveaux et favorise l'intégration des enjeux de l'entreprise.
Management	Management coercitif et hiérarchique, compromis.	Management de la complémentarité.	Management de l'écologie, du sens, centré sur les finalités.
Culture et fonctionnement d'entreprise	Pyramide 	Matrice 	Réseau 
Stade de développement de l'équipe	Collection d'individus 	Groupe solidaire 	Équipe performante 
Niveau de performance et autonomie	Faible niveau de performance collective. Performance dans une logique d'excellence individuelle. Autonomie faible.	Chacun travaille avec chacun. C'est la circularité qui prime. Fonctionnement qui génère de l'autonomie.	Performance collective élevée. Cohérence interne et externe avec intégration des enjeux de l'entreprise. Logique d'appartenance multiple, Culture de la reconfiguration permanente des équipes. Autonomie élevée.
Causalité	Causalité linéaire (cause / effet).	Causalité circulaire (A produit B qui rétro-agit sur A).	Causalité récursive (La partie est dans le tout et le tout est dans la partie).
Logique	Monologique (logique du OU : soit ceci, soit cela).	Dialogique (logique du ET : c'est ET ceci, Et cela).	Téléologique (logique du CAR : logique des finalités partagées).
Valeur	La technique	La relation	La cohérence
Identification de la personne	À elle-même	Au groupe	À l'organisation, à son écologie, aux finalités.
Centration, développement	Expertise et contenu. Quoi et comment faire. Développement de la personne centré sur l'acquisition de compétences.	Processus Comment faire faire ? Développement de la personne centré sur l'écoute réciproque.	Sens et stratégie. Pourquoi et pour quoi faire et faire faire ? Développement de la personne centré sur la mise en cohérence et le sens.
Type de régulation	En direct avec le chef. Création de fermeture au lieu d'ouverture. Cloisonnement, bouc émissaire. Régulation perçue comme chronophage.	2 à 2 et en intégrant la métacommunication. Expérience de l'altérité et de la relation, du lien. Dynamique de groupe en quête de solutions plutôt que de coupables.	Permanente (10% du temps) et fluide. Se fait à la fois à 2 à 2 et en équipe complète. La force de l'équipe vient de ce qu'elle est capable d'accueillir sa vulnérabilité.

« Une équipe ne va jamais plus loin que là où est prêt à aller son chef. »

Il importe de comprendre que le management que va exercer le responsable à chacun de ces stades n'est pas identique et qu'il est le reflet d'un certain nombre d'éléments parmi lesquels :

- la culture et la structure d'entreprise,
- le stade de développement de l'équipe,
- le niveau d'autonomie de l'équipe,
- l'urgence à traiter le problème (si c'est urgent, le responsable se positionnera plus en tant que donneur d'ordre),
- la centration du responsable (expertise, relation ou cohérence),
- les valeurs du responsable, de l'équipe, de l'organisation,
- la façon de penser la causalité (linéaire, circulaire, récursive),
- etc.

Classiquement, lorsqu'on décide de nommer un manager, nous prenons le plus fiable techniquement. Par conséquent, généralement, celui-ci va se placer naturellement dans le rôle de donneur d'ordres.

Traditionnellement, deux erreurs sont commises :

- On sous-estime le besoin de formation au métier de responsable, y compris pour le stade 1,
- On méconnaît qu'il s'agit d'un autre métier à part entière (qui demande d'autres compétences évidemment mais surtout un travail identitaire).

Le passage d'un stade à un autre est l'occasion d'un processus de **deuil** et fait apparaître divers écueils :

- le seuil d'incompétence,
- le manque de formation accompagnant généralement le passage d'un stade à l'autre,
- le besoin d'accompagnement pour assurer le travail identitaire,
- la pénurie de reconnaissance,
- l'émergence de nouvelles relations (deuil des « copains », création de liens entre pairs, solitude du dirigeant,...).

Le Responsable Ressource vivra un cycle en sept étapes :

1. Il présente les enjeux (il dit la vérité).
2. Il définit les règles du jeu (protections et permissions).
3. Il génère une dynamique de l'appel (je ne peux faire sans vous).
4. Il soutient : il écoute, protège, rassure... (parent nourricier).
5. Il accueille les propositions (sans forcément les mettre en œuvre).
6. Il optimise les décisions (le curseur).
7. Et il recommence.

Le Responsable Porteur de Sens conduira son action en accompagnant son équipe suivant quatre étapes :

1. Il est porteur de la vision qu'il incarne (c'est lui l'étoile)
2. Il montre les étoiles

3. Il révèle les étoiles chez les autres
4. Il fait émerger les étoiles venant des autres

[Lien avec la théorie X et Y : gestion du curseur](#)

McGregor étudie le lien entre performance, autonomie et motivation au travail. Il propose une distinction entre deux conceptions contradictoires de la nature humaine au travail, induisant deux approches opposées du management, qu'il résume sous les noms de théorie X et Y.

Chacune d'entre elles comporte une représentation distincte du salarié:

- a. La première voit le travailleur comme vivant son travail avant tout comme une contrainte subie et pénible, et impliquant un management basé sur le contrôle : **la théorie X**.
- b. L'autre envisage le travailleur comme désireux et capable de s'investir et de s'épanouir dans son travail, et impliquant un management basé sur la confiance : **la théorie Y**.

Dimension	Théorie X	Théorie Y
Attitude	Les gens n'aiment pas travailler, c'est ennuyeux, ils évitent de travailler s'ils peuvent	Les gens ont besoin de travailler et souhaitent y trouver un intérêt. Sous les bonnes conditions, ils y trouvent même du plaisir
Direction	Les gens doivent être contraints ou incités pour produire un réel effort.	Les gens s'auto-dirigent vers un objectif qu'ils acceptent
Responsabilité	Les gens préfèrent être dirigés que d'accepter des responsabilités, (qu'ils évitent)	Les gens recherchent et acceptent les responsabilités, dans de bonnes conditions
Motivation	Les gens sont motivés par l'argent et la crainte de perdre leur emploi	Sous les bonnes conditions, les gens sont motivés par le désir de réaliser leur potentiel
Créativité	La plupart des gens sont peu créatifs sauf quand il s'agit de contourner les règles	La créativité et l'ingéniosité sont amplement présentes chez chacun d'entre nous et largement sous utilisées

Nous pourrions nous demander : entre la théorie X et la théorie Y, quelle est la théorie la plus exacte du travail et du management ?

La conclusion de McGregor est la suivante : chacune de ces deux théories se réalise lorsqu'on choisit de l'adopter, et aura tendance à fonctionner comme une croyance auto-réalisante.

Par contre, ces deux visions produisent des résultats largement différents. La théorie X sous-tend les nombreux mécanismes de contrôle que l'on peut trouver dans les entreprises traditionnelles. A nouveau, on peut raisonnablement attribuer une bonne partie du désengagement des salariés à cette approche du management, présente dans de nombreuses entreprises classiques.

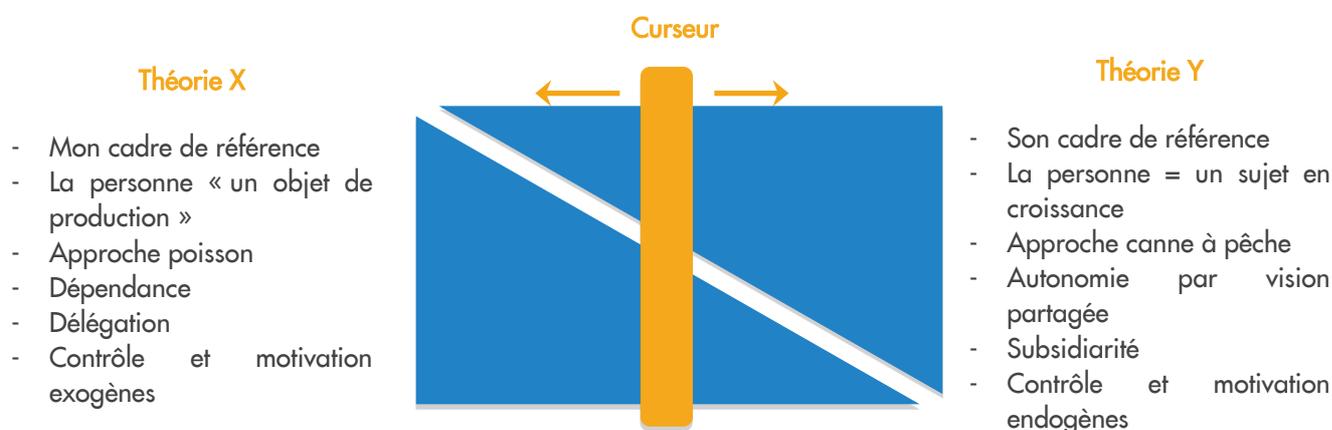
En effet, les entreprises innovantes qui ont mis en œuvre les nouveaux modèles d'autogestion, d'intelligence collective, et de participation, se sont également inspirées de la Théorie Y de McGregor, dans le sens d'un management fondé sur la confiance. Elles obtiennent des résultats excellents, notamment au niveau de l'engagement, l'initiative, et la responsabilité des travailleurs.

Il ne s'agit pas non plus de basculer dans le piège inverse, qui serait de disqualifier totalement les notions de hiérarchie, de concurrence, et toute forme de contrôle, ni d'idéaliser l'autogestion, la participation, la coopération, et la confiance poussées à l'extrême. On peut voir que les entreprises innovantes dépassent cette opposition, n'éliminent pas complètement la hiérarchie, la concurrence, et le contrôle, mais les resituent et les réinventent, dans un nouveau cadre.

Il s'agit donc pour le responsable de gérer en intelligence de situation le curseur entre X et Y.

Le maniement du curseur et ses difficultés représentent le péage de la traversée de la complexité pour les responsables.

Gérer le curseur



Intégration de la trilogie « contenu – processus – sens »

Un des axes que nous utilisons pour différencier les trois stades de développement est une trilogie d'états d'esprit et d'approches d'une situation, d'une tâche, d'un projet, etc. Nous les explicitons en prenant l'exemple d'un responsable qui établit un rapport de projet :

1. **Contenu** : Si un responsable se centre sur la notion de « contenu » - c'est à dire en cherchant à répondre à la question quoi ? où ? qui ? -, il va rédiger sa note de service en tant qu'expert en y mettant toute sa compétence et en veillant à ce que ce soit clair et compréhensible par les interlocuteurs concernés, etc. Mais il risque, même s'il a pris le soin de s'informer au préalable du contexte, tout en étant animé des meilleures intentions, d'aboutir à ce que son document préconisant la « meilleure » solution technique ne soit pas pris en compte et la solution pas mise en œuvre par ses interlocuteurs tout simplement parce que ce n'est pas « leur » solution.
2. **Processus** : si ce même responsable fait évoluer son approche pour y intégrer la notion de processus, sachant qu'elle est primordiale, il répond alors à la question comment ? Et, tout en gardant la richesse de son approche précédente, il va fonctionner dans un modèle « processus-contenu » où le processus est premier, sans pour autant abolir ses connaissances et ses impératifs

de contenu. Il sait que, en vue d'un résultat final de mise en application de solutions par ses interlocuteurs, il est infiniment préférable de créer les conditions de la confiance, du zéro-mépris et d'une collaboration voire d'une co-création, avec eux des solutions qu'ils auront à mettre en œuvre. Pour ce faire, il va les interroger et les inviter à trouver avec lui des solutions au problème qu'il doit résoudre. En faisant au mieux dans ce travail d'élaboration, en fonction des circonstances, des personnalités en présence, du degré de coopération possible, et des urgences éventuelles, il va viser à se constituer en « responsable ressource » plutôt qu'en « responsable donneur d'ordre », expert et/ou hiérarchique. Il sait qu'une solution sera infiniment mieux mise en œuvre si la personne l'a élaborée elle-même et a le sentiment profond de pouvoir au moins y collaborer ou se l'approprier.

3. **Sens** : si, enfin, le responsable va plus loin encore, il aura le souci de l'ensemble de la trilogie « sens-processus-contenu » en traitant ces paramètres dans l'ordre autant que possible, et en répondant d'abord à la question du « sens » - c'est à dire à la question « pour quoi » et « pourquoi » (les finalités, les enjeux, la vision, la stratégie, les priorités, l'importance ou l'urgence). S'il a pu échanger avec ses interlocuteurs sur la vision de l'entreprise, et en fonction de leur personnalité, de leur degré de développement et du contexte, créer les conditions où ils se sentent co-responsables de l'entreprise, il offre un espace de création, d'identité, de coresponsabilité, qui modifie radicalement la nature même de la relation entre les membres de l'équipe. Il devient alors un « responsable porteur de sens » - c'est à dire quelqu'un qui va créer les conditions pour que les différents acteurs en présence puissent accéder au sens qu'ils donnent eux-mêmes à leur action, même s'ils ont eu besoin d'un appui momentané auprès de lui.

Cette trilogie peut être reliée à un autre trio, étant les modes de pensée et les modèles de causalité: linéaire, circulaire, récursive. Un responsable donneur d'ordre maniera plus souvent une logique de causalité linéaire tandis que le responsable porteur de sens sera plus habité par des logiques récursives.

La construction identitaire dans la complexité

Une autre façon de parler de croissance identitaire dans la complexité revient à croiser les deux modèles que sont les stades de développement du responsable et l'okness dans le management du chaos.

Le responsable croît dans son développement identitaire chaque fois qu'il contribue à passer du stade de Responsable Donneur d'Ordres à celui de Responsable Ressource et de Responsable Porteur de Sens. Sa souplesse à assumer ces différentes postures signent fondamentalement sa sécurité ontologique.

Ces passages de stades managériaux s'opèrent à mesure que le responsable intègre les éléments constitutifs du management dans le chaos. Pour n'en citer que certains, il s'agit, a minima, d'identifier pour lui ses zones intrapsychiques d'ambiguïté, d'ambivalence et de paradoxe mais aussi de repérer les ambiguïtés, ambivalences et paradoxes des situations qu'il traverse ou encore ces mêmes éléments au cœur des acteurs avec lesquels il travaille.

Vis à vis de son équipe, le responsable a atteint une stature optimale pour l'entreprise lorsqu'il sait accompagner la croissance de son équipe en amenant les membres à assumer eux-mêmes ces réalités du « chaos management ».