RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

IH2EF INSTITUT DES HAUTES ÉTUDES DE L'ÉDUCATION ET DE LA FORMATION

Lu pour vous : Manager par la confiance, une approche opérationnelle ancrée dans la connaissance de l'humain

Publié le 12 décembre 2022

Recension de l'ouvrage "*Manager par la confiance, une approche opérationnelle ancrée dans la connaissance de l'humain*" écrit par Claude Chrétien et Caroline Tsiang.

Lu pour vous : Manager par la confiance, une approche opérationnelle ancrée dans la connaissance de l'humain - IH2EF - Page 2

À propos de : ***Manager par la confiance : mettre l'humain au cœur des transformations de l'entreprise.***
Pearson, mai 2020

Cet ouvrage, écrit par Claude Chrétien, professeur de philosophie, académie de Poitiers et coach associé fondateur du cabinet RESONANCE Coaching et Caroline Tsiang, coach narrative et appréciative, société Ginko Biloba évolution, présente le principe de management fondé sur l'élément humain, une théorie initiée par Will Schutz aux États-Unis, qui permet d'instaurer la confiance au travail à tous les niveaux hiérarchiques : les nouveaux défis en entreprise ; refonder l'organisation ; bâtir la confiance.

Cet ouvrage est disponible au CRD de l'IH2EF.

Recension d'ouvrage réalisée par Laurence Cousin Picheau, IA-IPR **économie-gestion, académie de Paris**

Claude Chrétien nous propose, dans un langage clair et structuré, une analyse de la confiance dans les organisations. Il définit des concepts clés tels que la confiance en lien avec les nouveaux défis que doit relever l'entreprise dans un environnement volatil, incertain, complexe et ambigu. Ainsi, il présente les 3 degrés de la confiance dans les relations de travail :

- la confiance raisonnée ou calculée qui repose sur la maîtrise des contenus ;
- la confiance raisonnable qui prend en compte la capacité des acteurs à être responsables en environnement incertain ;

- la confiance offerte, le don fondé dans le sens partagé d'une ambition commune. Ce troisième degré de la confiance, plus qualitatif, nécessite une ouverture à l'autre et l'acceptation des incertitudes permettant l'accomplissement de soi.

L'auteur enrichit ainsi considérablement la représentation que nous avons de la confiance située dans un espace professionnel. Néanmoins, le premier et le deuxième degré et même troisième degré le plus qualitatif, la confiance offerte, nécessitent une connaissance fine des acteurs que le champ de l'action managériale ne permet pas toujours de mobiliser.

Ainsi, la tenue d'une réunion de l'équipe pédagogique en établissement par le corps d'inspection même si elle est préparée en amont par la connaissance rationnelle des indicateurs de l'établissement en interaction avec le chef d'établissement est toujours incertaine. Le sens partagé d'une ambition commune ne fait pas toujours consensus. Le temps d'intervention en établissement (observations classes, réunions d'équipe, dialogue avec l'équipe de direction) est souvent trop court pour parvenir au troisième degré de la confiance.

Différentes méthodes managériales pour favoriser l'épanouissement

Claude Chrétien s'appuie sur des exemples concrets d'organisation pour montrer l'importance des interactions bienveillantes, de respect, de générosité dans la construction du sentiment d'appartenance à un projet. Dans le contexte d'interventions en établissement, notamment dans le processus généré par le Haut Conseil à l'évaluation, c'est les compétences relationnelles de l'équipe d'évaluateurs composée de chefs d'établissements et d'inspecteurs qui permettent de construire la relation de confiance. Néanmoins, une fois de plus, le temps court d'intervention (3 jours d'observation en établissement suivi d'un partage du rapport d'évaluation sous forme de restitution orale) constitue un frein à la construction d'un sentiment d'appartenance à un projet commun.

De manière schématique et éclairante, cet auteur inspiré explore les nouvelles formes d'organisation pour montrer des méthodes managériales favorisant l'épanouissement des collaborateurs avec pour dénominateur commun le leadership de la confiance.

L'environnement complexe et les marchés réactifs ont un effet d'accélération sur les rythmes de travail entraînant une perte de leadership des acteurs de l'entreprise. Dans ce contexte, une organisation agile développe la capacité à se réinventer individuellement et collectivement face aux imprévus.

Même si les acteurs du monde de l'éducation et notamment de nombreux professeurs du second degré estiment souvent que le modèle managérial de l'entreprise n'est pas transposable au monde de l'éducation et à l'acte pédagogique en établissement scolaire. En effet, la représentation théorique de l'organisation dans son environnement peut susciter le rejet de certains cadres de l'éducation. *Ce rejet peut s'expliquer par une représentation du management traditionnel où l'organisation ne constitue qu'une entité à optimiser à l'aide de dispositifs tels que le pilotage par les résultats, la qualité, le contrôle de gestion*[1] *et*

l'optimisation des coûts de revient avec le risque de la réduction des postes comme contrepartie. La réalité du processus d'apprentissage des élèves ne fait pas partie des descriptions managériales du monde de l'entreprise.

Néanmoins, les questions de l'innovation pédagogique et de la conduite du changement peuvent être davantage ancrées dans des processus organisationnels comparables avec la sphère privée. Des chefs d'établissement tels que Nora Machure de l'académie de Versailles[2] décrivent leur expérience de pilotage en faisant référence au modèle de l'entreprise (mobilisation optimale des ressources humaines au service de la conduite de projets innovants).

Et dans cette démarche, le management par le sens est certainement une étape préalable à la construction des trois degrés de la confiance entre acteurs partageant le même projet.

Les 3 piliers de la confiance

Dans la seconde partie de son ouvrage, Claude Chrétien propose de refonder l'organisation à partir de trois piliers de la confiance éclairés par un questionnement actif sur comment fédérer autour d'un projet plus sociétal, comment fonctionner ensemble, comment se comporter ensemble ?

Une posture protectrice et créative peut être obtenue à partir de règles de comportement adaptées telles que l'écoute, la bienveillance, la pensée positive, l'ouverture et la liberté, la responsabilité, la convivialité. Des techniques et supports variés sont également explicités par l'auteur : le questionnement par groupe, les enquêtes, le photo langage, le dessin collectif, la sculpture, l'analogie, les outils digitaux facilitant la mise en partage des idées.

Le deuxième pilier appréhende le processus de décision et la taille des équipes, optimale entre 5 et 10. Le troisième pilier aborde la question des parcours collaborateurs : il s'agit de faire l'inventaire de tous les moments de la relation du collaborateur avec l'entreprise. Le site internet, l'annonce de recrutement, la réputation qui se dégage de l'entreprise sur le Net qui caractérise le début de la relation. Puis vont suivre le processus de recrutement, la période d'intégration, la fin de la période d'essai, le développement du parcours et de la personne, de la carrière jusqu'à la séparation ce qui implique l'engagement du management des ressources humaines. En ce qui concerne le pilier 3, dans le monde de l'éducation, la première étape du processus de recrutement est le choix de réussir à un concours organisé par discipline pour le second degré de manière nationale et un concours de professeur des écoles organisé pour le premier degré par département. Une période de stagiairisation d'une année avec un accompagnement des Instituts nationaux supérieurs du professorat et de l'éducation (INSPÉ) et des tuteurs permet au corps enseignant d'intégrer les valeurs de l'éducation nationale ainsi que les gestes professionnels. C'est au terme de la stagiairisation que la décision concertée entre chefs d'établissement, corps d'inspection et INSPÉ débouche sur la titularisation des professeurs et leur recrutement définitif. La période d'intégration est donc plus longue qu'en entreprise et une fois titularisé, le professeur doit à nouveau s'adapter à une nouvelle organisation au terme de sa participation obligatoire au

mouvement.

En ce qui concerne le pilier 2 sur le processus de décision, la taille des équipes est à géométrie variable d'une discipline à l'autre dans le second degré, d'une école à l'autre dans le premier degré et de manière plus générale, d'un projet pédagogique à l'autre. La recommandation d'une taille d'équipe optimale entre 5 et 10 est certainement transférable à la conduite de projets pédagogiques en établissement public local d'enseignement (EPLE). Le processus de recrutement des professeurs contractuels est plus proche du modèle de l'entreprise avec une période d'essai de 2 mois. L'affectation s'effectue directement sur le poste de travail avec une très courte période d'intégration et un accompagnement académique de courte durée à l'entrée dans le métier.

Comme dans les organisations privées, l'usage du numérique facilite le "travailler ensemble et le partage des idées" sur un territoire plus vaste que l'EPLE. Prenons l'exemple du pilotage des disciplines, l'existence de sites nationaux de ressources pédagogiques proposant des scénarii pédagogiques constituent une aide à l'intégration des nouveaux professeurs contractuels ou des professeurs stagiaires qui peuvent ainsi trouver une expérience acquise et mutualisée dans la mise en œuvre des nouveaux programmes ou bien des nouveaux contenus de cours. La création de supports de cours est également un moteur de créativité pédagogique de la part des professeurs plus expérimentés qui peuvent proposer des contributions sur les sites académiques de leur discipline. C'est une démarche totalement désintéressée au service de la communauté enseignante qui fait l'objet soit d'aucune contrepartie monétaire, soit d'une rémunération symbolique. Un budget géré par les délégations académiques au numérique élabore un cahier des charges et veille à la rationalisation de la rémunération des contributeurs.

Aussi, le bien vivre ensemble est recherché à partir des valeurs de respect, d'engagement et de solidarité. La troisième et dernière partie de l'ouvrage apporte une véritable valeur ajoutée à la mise en œuvre de la refondation des organisations par la confiance.

La confiance est un processus transitif qui se donne et se reçoit. La confiance va se renforcer avec l'estime de soi et l'estime en son équipe que les leaders vont devoir accompagner par une reconnaissance et une valorisation des résultats obtenus par le collectif. Dans le travail de rédaction d'ouvrages pédagogiques, la reconnaissance par l'identification des auteurs a toujours été de mise. Lors de la création de nouveaux référentiels de diplômes ou de documents d'accompagnement pédagogique placés sous la responsabilité du corps d'inspection, la pratique est de valoriser davantage la contribution de chaque professeur ou inspecteur au projet collectif en communiquant l'identité des contributeurs sur les listes de diffusion nationales quand la confidentialité des productions ne permet pas de le faire plus explicitement.

À partir de l'observation du réel des comités de direction, Claude Chrétien nous invite à observer la manifestation de la confiance dans les relations entre les acteurs de l'entreprise au sein des équipes. Il les invite à surmonter les obstacles rencontrés tels que les peurs, les jeux de pouvoir, les croyances négatives. L'auteur définit le sens projectif comme la

perception et la dynamique que la personne projette sur les autres zones.

Le sens réflexif place la personne en situation de récepteur et de questionnement des signes des autres entités qui peuvent être jugés rassurant ou bien au contraire négatif et produire du retrait dans les interactions sociales.

Percevoir la confiance

Ainsi, un temps de travail peut être consacré à l'expression de la perception de la confiance dans les différentes zones. Il est important de faire émerger les différences individuelles et de les faire converger vers une représentation plus collective et partagée du projet. C'est en ce sens que la conduite de réunion en établissement s'appuie sur un questionnement actif de la pratique des équipes pédagogiques afin de s'appuyer sur leur projet d'établissement et donner du sens au projet académique. Dans le cadre du processus d'évaluation externe des établissements, ils s'agit pour les équipes en charge de l'évaluation externe de s'appuyer sur le travail collectif auto-évaluation de l'établissement, d'identifier les éléments de contexte afin de faire émerger une représentation partagée des axes de progrès concernant les apprentissages et les parcours des élèves, l'enseignement, la vie et le bien-être de l'élève et le climat scolaire, les acteurs, la stratégie et le fonctionnement de l'établissement, l'établissement dans son environnement institutionnel et partenarial. Le rôle des évaluateurs externes, par le regard réflexif qu'ils apportent sur l'établissement, peut servir le renforcement du leadership des équipes de direction sur leur communauté éducative.

Un besoin d'accompagnement individuel peut être pris en compte par les dirigeants afin de renforcer le processus de la confiance avec les membres de l'équipe ou avec les leaders.

Claude Chrétien aborde également de manière accessible et pragmatique la place du développement personnel dans la confiance en soi, clé de voûte de la refondation de la confiance. Il présente la pédagogie novatrice de l'Élément Humain qui permet de creuser la boite noire de la dynamique des organisations[3]. En effet, Henry Mintzberg décrit dans son ouvrage fondateur le fonctionnement de l'organisation, les facteurs de contingence et les configurations structurelles de la bureaucratie mécaniste, la bureaucratie professionnelle, la structure divisionnalisée et l'adhocratie qui propose un mécanisme de coordination principal fondé sur l'ajustement mutuel. L'adhocratie est une forme de configuration structurelle innovante s'appuyant sur l'expertise poussée des acteurs responsables de projets, cadre intégrateur[4] où le pouvoir de décision est partagé en fonction de la nature de la décision avec chaque acteur quel que soit son niveau hiérarchique. Le facteur humain y est faiblement étudié et apparaît même comme une limite au modèle innovant de l'adhocratie. Ainsi la faible tolérance à ambiguïté des acteurs appartenant à cette structure organisationnelle laissant place à la créativité, est présentée comme un frein à sa pérennité.

La théorie FIRO*

Elle est abordée via des formulaires visant à approfondir et à structurer les feed-back. Ils se déclinent en plusieurs temps : l'auto-perception, les échanges avec d'autres (donner et recevoir) et une enquête auto administrée (sur un principe proche des inventaires de personnalité). Cette théorie permet d'analyser les relations à soi et aux autres dans trois dimensions : l'inclusion, le contrôle et l'ouverture.
Il s'agit ensuite de construire des équipes confiantes avec un chemin de développement qui respecte 5 étapes : la première consiste à favoriser la création de liens personnels entre les individus ce qui nécessite une démarche d'inclusion. La deuxième étape correspond à un groupe constitué permettant de libérer l'énergie de chacun au service du collectif.

L'étape 3 est atteinte quand l'équipe est confiante ce qui signifie que chacun est conscient de ses compétences et prêt à les mobiliser pour réussir le projet collectif. Les règles protègent les membres de l'équipe dans ses interactions avec les autres.

L'étape 4 correspond à l'équipe non alignée qui perd en cohésion ou en efficacité du fait du départ d'un membre, de la constitution de clans qui nuisent à l'ouverture et à la solidarité, un changement de cap inattendu par la direction, une règle non actualisée que les collaborateurs transgressent régulièrement ce qui crée des tensions.

L'étape 5 est l'équipe ouverte qui permet à une équipe performante fortement mobilisée de se ressourcer lors de temps de régulation tels que la célébration de l'atteinte d'un objectif, l'accueil ou le départ de membres, la pratique de retour d'expérience, le bilan des points de force et de progrès, apaiser les tensions latentes, mieux se connaître, redéfinir le projet commun, ajuster les rôles et les contributions de chacun. La notion de contrôle permet de comprendre la structuration du groupe dans ses dynamiques d'influence et de rassurer les acteurs appartenant à un collectif. Ainsi, l'explicitation des modalités du contrôle et de l'échange d'information entre les différents collaborateurs permet de clarifier la représentation de l'expertise de chacun en fonction de l'autorité détenue au sein de l'organisation et de lever ainsi l'ambiguïté de la place de chaque acteur dans le collectif, source de stress et de démotivation.

---

* *La notion de contrôle permet de comprendre la structuration du groupe dans ses dynamiques d'influence et de rassurer les acteurs appartenant à un collectif. Ainsi, l'explicitation des modalités du contrôle et de l'échange d'information entre les différents collaborateurs permet de clarifier la représentation de l'expertise de chacun en fonction de l'autorité détenue au sein de l'organisation et de lever ainsi l'ambiguïté de la place de chaque acteur dans le collectif, source de stress et de démotivation.*

Oser l'ouverture

L’auteur ancre son approche dans la ligne de la pensée positive américaine en présentant les travaux de Will Schutz. Il propose d’aborder la notion de choix par une affirmation qui suggère d’avoir un leadership total sur nous-mêmes : "Je présume que je détermine ma propre vie et que je peux choisir de faire tous les changements que je désire en moi-même, dans mes relations, au travail. Je choisis mon comportement, mes sentiments, mes pensées, mes maladies, mon corps et ma spontanéité. Une telle proposition permet de nous interroger sur notre posture face aux événements, de stimuler notre leadership, et surtout d’aligner notre énergie sur des choix assumés et sereins".

Après avoir détaillé la méthode de refondation de la confiance Claude Chrétien analyse comment ancrer durablement la confiance dans les organisations.

Le face-à-face individuel est particulièrement propice à l’expression personnelle des ressentis et des besoins. Il s’agit de faire confiance à son partenaire sur sa capacité à trouver par lui-même les points d’amélioration. Ce face-à-face est pratiqué lors des rendez-vous carrières institutionnalisés au 6^{e}, 8^{e} et 9^{e} échelon. Un écrit réflexif préalable permet aux professeurs d’expliciter leur besoin et alimente de manière fructueuse l’entretien d’une heure qui suit l’observation classe. Le corps d’inspection adopte ainsi un positionnement de partenaire dans la construction par le professeur de son parcours professionnel.

Le coach

Claude Chrétien termine son exposé sur le rôle et la place du coach au sein des organisations. Il aborde de manière pertinente et lucide le risque de désengagements des décideurs de l’entreprise qui risque de ne pas s’impliquer individuellement dans le processus de transformation en laissant la responsabilité au coach de porter le projet.

Il s’agit de créer une relation forte entre dirigeants et coach ancrée dans des valeurs communes de respect, d’ouverture et de sincérité. Cette relation doit se construire sur un temps long, 2 à 3 ans minimum et permettre une mobilisation constante et régulière des deux acteurs dans la conduite du projet de transformation. La question du coach et de son positionnement face à la direction, transposée au monde de l’éducation a revêtu une actualité particulière lors de la pandémie qui a nécessité la mise en place d’un processus fort de transformation des pratiques pédagogiques. La fermeture des établissements dans l’urgence le 16 mars 2020 a constitué un véritable défi à relever pour les directions qui se sont retrouvés isolées géographiquement de leurs équipes pédagogiques. Les professeurs ont dû réinventer leur pédagogie lors de la mise en place d’un enseignement à distance. Qui dans l’EPLE a - t- il été identifié comme "Coach" afin d’accompagner les équipes dans ce passage à l’enseignement à distance ? Les chefs d’établissement ont pu parfois déléguer leur suivi des équipes pédagogiques aux adjoints et ceux des élèves aux conseillers principaux d'éducation (CPE) mais la relation forte entre direction et coach a pu être difficile à mettre en place compte tenu de l’urgence de la situation. Quant aux inspecteurs, ils sont restés à

l'écoute et le respect des équipes, dans le conseil et le relai des dispositifs académiques et ministériels

Les collectifs ont alors tenté d'apporter des solutions numériques. Les établissements, les rectorats, le ministère de l'éducation nationale ont dû s'adapter et le développement des outils numériques dans la classe au service de la réussite des élèves a largement progressé avec l'usage plus fréquent des espaces collaboratifs et des visioconférences. Le rôle du manager des équipes pédagogiques, inspecteur ou chef d'établissement en a été renforcé ainsi que la nécessité de construire des relations de confiance.

"Manager par la confiance" apporte une analyse renouvelée du management et du leadership ancrée dans la création de relations de confiance au sein des organisations. Ainsi l'observation des comportements individuels permet de développer la confiance en soi et construire des liens durables au collectif. La structuration du processus de décision fondé sur la confiance entre les membres des équipes et des leaderships permet ainsi au collectif d'affronter avec efficacité un environnement toujours plus incertain et volatil. Construit sur des bases communes et ancrées qui sont l'organisation, la vision et les valeurs le management par la confiance met l'humain au cœur des processus de décision mais aussi du bon fonctionnement de "l'entreprise".

Le manager de la confiance est alors le pilier d'une organisation plus efficiente et en phase avec les attentes de ses collaborateurs.

Cette recension d'ouvrage est extraite du dossier **Le management humain en question(s)**.

---

1. Le management par le sens, au service du bien public, Ouvrage coordonné par Sylvie Trosa et Annie Bartoli dépôt légal février 2011 CNDP

2. "L'innovation à l'éducation nationale, autant de petits pas vers la création d'un sens commun" Nora Machure, le management par les sens, au service du bien public 2011 CNDP

3. Henry Mintzberg "Structure et dynamique des organisations" éditions de l'organisation 1982, dix-septième tirage 2003

4. Page 379 ouvrage cité