

Qu'est ce qu'un bon manager? Quelle évaluation? Quels critères?

Nicolas GOUBKINE
Membre labellisé RéseauEval

**Etudier – valoriser – organiser
l'évaluation
dans et des pratiques professionnelles
dans le champ des ressources humaines**



Thème des conférences

- l'intervenant en organisation :
 - expert en ressources humaines
 - consultant en organisation
 - accompagnateurs professionnels -"coachs"

Plan des conférences

- Poser les termes du problème
- Discuter et
- Construire le problème ensemble
- Reformuler les avancées
- Éventuellement pointer la ou les solutions

Qu'est ce qu'un bon manager?

Quelle évaluation?

Quels critères?

- Par Nicolas GOUBKINE
- Le 28 septembre 2011
- Lieu : Aix en Provence

Les termes du problème

- Management
- Modélisation du management
- Ou se situe l'évaluation?
- Comment fonctionne le critère?

« On ne voit que ce qu'on regarde, on regarde
que ce qu'on connaît et l'humanité meurt
dans la conformité » (auteur inconnu)

Quelques questions pour démarrer

- Comment évaluer un mode de management inconnu? – les critères d'évaluation d'un manager sont généralement bâtis sur des pratiques connues, habituelles...
- Comment dit-on qu'un manager a fait une erreur? L'erreur est appréciée en fonction des critères d'évaluation connus, habituels. A quel moment peut on parler d'erreur?
- Quelle place pour les critères dans ces questions?

Les logiques de l'évaluation

Variations de l'évaluation incorporée à l'agir du manager

Contrôler le management Par le manager lui même Se contrôler	Questionner le management Par le manager lui même Se questionner
Vérifier	Promouvoir des possibles
Catégories préexistantes	Catégories convoquées et débordées
Jugement	Questionnement
Suppose d'avoir la vérité	Demande d'admettre qu'on a jamais la vérité d'une pratique
Besoin d'un référentiel fiable ... considéré comme vrai	Référentiel utilisé comme point de départ d'un questionnement
Evaluateur comme sachant	Evaluateur comme non-sachant

L'agir managérial : lien avec l'évaluation

- L'évaluation au cœur de l'agir : L'évaluation est une « *direction mouvante* » (Schwartz, Y. 2004, p.83) dans l'agir professionnel
- L'apparition de l'évaluation dans l'agir « *est non planifiable Son apparition n'est pas nécessairement unique (peut réapparaître plusieurs fois, sans qu'on puisse prévoir le nombre d'apparitions). Sa durée est non programmable. Elle ne s'inscrit dans aucun circuit pré-programmé. Une apparition n'est pas une réplique de la précédente. Elle est toujours présente en soubassement Elle est en ré-élaboration permanente. Elle est dépendante des autres dimensions* » (Mencacci, N. 2003)

Evaluation formative :

une modélisation possible du management

– Rappel sur l'évaluation formative (L. Allal, 1979)

- Dominée par le retour au même.
- Un référentiel intouchable
- Une base de conformisation
- Pour éradiquer les erreurs.
- Utilisée en formation pour « formater »
- Utilisée en management pour un « contrôle serré »

Les référentiels dans l'évaluation formative

- Référentiel d'observation
- Référentiel de collecte d'informations
- Référentiels de stratégies prometteuses.
- « Une stratégie d'évaluation formative repose sur une conception de l'apprentissage »
- Application au management
 - Un manager observe une situation
 - Un manager collecte des informations
 - Il cherche (dans sa tête) des voies d'action vues comme des stratégies prometteuses.

Déclinaison des modèles de l'évaluation

- Le management n'est pas seulement modélisable dans l'évaluation formative, mais aussi dans les autres modèles d'évaluation
- Les modèles d'évaluation comme variations de l'agir managérial, des opérations d'évaluation effectuées dans l'univers du management
- Dans la gestion

Evaluer le management...

- Le management étant en grande partie une compétence qui repose sur de l'évaluation,
- L'évaluation du management comme évaluation des compétences d'évaluation...
- Ca devient complexe

Logiques d'évaluation et critères

une deuxième approche possible pour problématiser la question du management

Logique de contrôle	Logique d'Accompagnement
Critère Balise	Critère repère
Savoir clôture	Savoir fécond
Retour au même - stabilisation	Promotion des possibles – changement

Du coup, qu'est ce qu'un « bon management » les critères varient en fonction de :

- Qui le dit :
 - Le manager lui même
 - Le prof de management
 - L'expert en risques psychosociaux
- Les critères qu'on se donne : les critères qu'on choisit de se donner à soi même
- Les critères qu'on nous « donne » ou qu'on nous impose pour nous évaluer nous même en tant que manager : le rôle des normes implicites dans l'organisation.
- L'imaginaire du bon manager : le rôle des grandes figures connues du manager (bill Gates, napoléon...)

Jeu de critères :

quelques critères peu utilisés en organisation pour évaluer le management...

- Discernement?
- Indignation?
- Souplesse d'esprit?
- Enthousiasme?
- Maîtrise de soi?
- Plaisir?

Rapport à son savoir

- Une autre variation possible des actes d'évaluation dépend du rapport au savoir qu'on s'est construit.
- Savoir prendre de la distance avec ses certitudes, en dit long sur le rapport au savoir que l'on entretient.

Evaluer le bon management?

Encore une variation possible entre

- Evaluer la professionnalité (état)
- Evaluer la professionnalisation (processus).

Un bon manager doit trouver la bonne solution

- Doit-il connaître la bonne solution? Doit-il plutôt savoir faire en sorte qu'on la trouve?
- Comment peut-il s'interroger pour trouver LA solution et comment évaluer cette manière de faire?
 - Entre appliquer les procédures (méthodes de management)
 - et inventer une nouvelle manière de faire adaptée aux circonstances inédites
- Admettre qu'il n'y a pas de Meilleure solution et fonctionner avec ça ?
- ...et développer un écoute qui s'éloigne de SON projet

Le problème de l'originalité?

- Faire différemment, mais à la manière de qui?
- Qu'est qu'on convoque quand on s'écarte de ce qu'on sait faire? – des ses zones d'aise professionnelle.
- Quel risque à s'écarter des modes prescrits de management?
- La question des « trous de norme » (Schwartz,Y.)
- Le problème des normes implicites sur lesquels un manager est attendu, la question des méta-critères.

Entendu dans la discussion

- « Le secteur médical (managers) sont souvent évalués dans une logique de conformité à un référentiel, on observe cependant des débordements perpétuels : chacun recrée en permanence sa pratique, mais plus que ça on observe même un sentiment de solitude quand « nos critères » n'ont rien à voir avec ceux de l'institution... Comment parler par exemple qu'avec telle infirmière les enfants dorment mal la nuit (dans une maternité) alors qu'avec telle autre c'est toujours calme...?(phénomène connu)
- Quels critères pour évaluer le « management » dans un centre ou le public à manager est handicapé... quelle variations par rapport aux critères classiques.

Entendu....suite

- L'évaluation n'est jamais que du contrôle... Il faut bien un référentiel... mais on peut aussi questionner, ne pas savoir proposer sans imposer.
- Si on évalue une manager qui fait une réunion, on peut s'interroger sur la capacité à animer de manière panoptique, sans normes... on verra rapidement sa prestance, respect, le fait de ne pas dire. Le critère est d'être surpris, parfois, c'est uniquement la posture du gars qui compte, au delà des critères classiques.
- On voit très bien chez certains professeurs qui ont une autorité qui met les enfants au travail sans force.???

Entendu...suite & fin

- Comment on évalue un critère de respect dans l'attitude d'un manager? ...très difficile... regard? Parole?
- Le bon manager c'est pas forcément celui qui est apprécié, mais celui qui fait son métier, il y a cependant une commande implicite de paix sociale, d'écoute... est ce toujours le rôle du manager?