

## PRÉSENTATION

Comme ce petit ouvrage va vous le montrer, comprendre le fonctionnement du management de votre chef ou votre propre management à l'aide de la systémique qualitative des relations permet de réaliser des adaptations de conduites qui vont avoir un impact positif sur votre situation et sur tout le travail de votre équipe.

Comme nous allons le voir aussi, cela permet de mieux apprécier ce qui est induit par la structure même de votre entreprise, et, de ce fait, cela permet de faire ce qu'il faut pour être délivré de certaines contraintes perturbantes.

Le « management », lorsqu'il est analysé par la systémique qualitative des relations, n'est jamais un ensemble d'actions issues du seul manager. Il est l'ensemble des interactions que le manager contribue à mettre en place puisqu'il « joue » avec ses subordonnés et ses propres supérieurs un « jeu » qui voit se reproduire toujours les mêmes types d'échanges.

En effet, ce qui est frappant, et dont tout le monde peut témoigner, c'est la ritualisation des échanges que l'on constate toujours entre des personnes qui se côtoient tous les jours. Tout se passe comme si, pour simplifier les relations et ne pas prendre de risque, chacun se contentait d'être toujours dans le même type de rapport aux autres : rapport craintif, rapport agressif, rapport critique, rapport de dévalorisation, rapport

d'évitement, rapport de dépendance... ce à quoi, les autres répondent toujours de la même manière. Ainsi se forment ces rituels d'échanges que la systémique des relations étudie.

Ce que fait, dit, écrit... le manager, ne devient compréhensible que replacé dans le contexte de l'ensemble des échanges qu'il a avec ses partenaires de travail. Il n'y a plus uniquement à analyser des « styles » de management, liés aux personnalités des managers, mais des « systèmes relationnels de management » entraînant, dans des rituels d'interactions, le manager, les managés et les autres. Ainsi, l'étude des communications managériales présentée ici se veut une introduction à l'étude des systèmes des communications de management. Nous allons prendre quelques exemples classiques et d'autres nouveaux pour développer cette approche.

L'étude des communications managériales repose sur le repérage des « systèmes d'échanges » qui se nouent autour des managers. Comme nous le verrons dans la première Chapitre, un système d'échanges est un ensemble d'interactions enserrant dans un réseau, plusieurs acteurs. Un tel système, comme tout système, possède des caractéristiques propres, différentes de celles de ses éléments pris isolément. Par ailleurs ce système donne un sens à une action qui s'insère en son sein.

### **Différentes lectures de cet ouvrage vous sont proposées.**

– Vous pouvez directement choisir le « style » de management que vous voulez connaître, pour apprendre à mieux vous y adapter ou pour essayer de le faire évoluer (car des propositions d'interventions vous sont toujours proposées). Vous choisissez alors le chapitre que vous voulez lire à partir

du tableau récapitulatif des styles de management proposés au paragraphe 10 du chapitre 2. Les chapitres 3 à 10 vous présentent 9 styles de management que vous trouverez nommés dans le sommaire ci-dessous.

Pour finir votre lecture vous pourrez lire le chapitre 11 qui synthétise la démarche systémique, ses concepts et ses apports pour des interventions de changement.

– Si vous avez l’esprit concret et pratique, vous pouvez commencer la lecture par le chapitre 2. Un questionnaire vous est proposé. Il vous permettra de tracer le profil de management de votre chef, ou votre propre profil, si vous répondez pour vous. C’est ensuite, à partir des résultats de ce questionnaire que vous pourrez aller lire les 2 ou 3 styles de management qui vous concernent directement (ceux qui apparaissent sur le profil).

Vous lirez, ensuite, le chapitre 1 qui donne des indications générales (toujours utiles) sur le phénomène de l’induction des conduites, la création de la confiance, la création des règles de travail et les manières de communiquer sans parler (la communication implicite).

Pour finir votre lecture, vous pourrez lire le chapitre 11 qui synthétise la démarche systémique et ses apports pour des interventions de changement.

– Si vous avez l’esprit synthétique et que vous aimez bien avoir d’abord une vision panoramique de l’ensemble des problèmes concernant les « styles » de management, alors vous irez lire en premier le chapitre 3. Elle vous présente les neuf grands systèmes de management mis à jour par la systémique des relations. Il sera bon, alors, que vous lisiez les définitions des concepts données dans le « lexique ». Lorsque vous aurez pris connaissance de ces différents systèmes, vous pourrez aller

lire ceux qui vous intéressent le plus. Vous lirez avec plus d'attention les paragraphes finaux de ces chapitres car ces paragraphes donnent des indications pour intervenir en vue d'un changement sur ces styles de management. Vous pourrez alors finir par les chapitres 1 et 11 qui vous donneront quelques idées pour maîtriser vos conduites, votre communication et pour introduire des interventions de changement.