

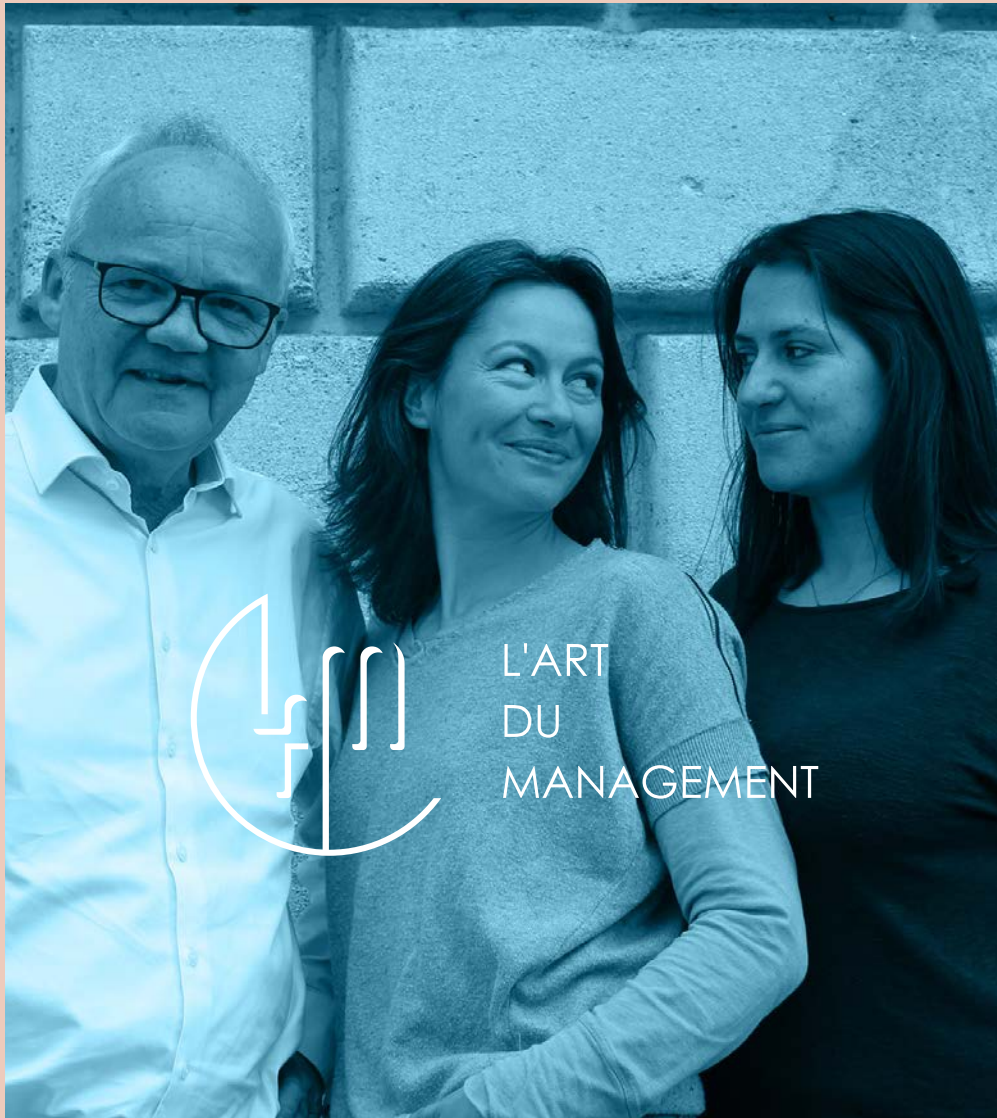


L'ART DU MANAGEMENT

Mettre de la *vie* dans les organisations
et de l'*organisation* dans le vivant, c'est :

- apprendre à s'accorder ;
- savoir structurer sans déshumaniser ;
- réarticuler les sens et la raison pour retrouver le « bon sens » ;

pour grandir ensemble, passer les caps difficiles,
inventer son futur.



1 • SE POSER POUR COMPRENDRE

Votre monde est déprimé, stressé, au bout du rouleau, désesparé, figé ?
 Vos bonnes pratiques butent sur la complexité des situations ?
 Ne désespérez pas, n'en rajoutez pas non plus !
 Halte à la morosité du toujours plus des mêmes solutions !
 Faites vous plaisir, prenez du plaisir ensemble, apprenez à vous accorder...
 avec le corps, avec la voix, avec les mots.
 Joignez le geste à la parole, soyez patient, jouez ensemble,
 vous allez retrouver la beauté de ce qui vous relie les uns et les autres, votre œuvre !

2 • VOUS ACCOMPAGNER DIFFÉREMMENT

Le projet de LAM

« Venez comme vous êtes » avec vos états d'âme, vos doutes, vos certitudes...
 et n'oubliez pas vos émotions !
 Laissez-vous faire, LAM - l'art du management va prendre soin de vous,
 se tenir près de vous, marcher avec vous.
 Nous allons jouer ensemble, nous réjouir ensemble, nous prendre la tête ensemble...
 et vous déciderez ! Faites confiance au ludique pour accéder au sérieux.

3 • REVISITER NOS CLASSIQUES POUR S'Y PRENDRE AUTREMENT

Deux différenciations

La recette peut être le signe de la qualité du spectacle... ou pas !
 Et il arrive que réalisateur et producteur se parlent, voire même se comprennent !
 Alors si les artistes y arrivent pourquoi ne pas leur demander comment ils ont fait ?
 Et nos cadres ? Leur demande-t-on de mettre en valeur les œuvres qu'ils encadrent ?
 Que gardent-ils ? Une œuvre ? Un troupeau ? Un clan ? Des procédures ?

4 • NE LAISSEZ PAS L'ART AUX ARTISTES NI LA PERFORMANCE AUX CONSULTANTS ; ENTREPRENEZ !

Les applaudissements sont le pain de l'artiste a-t-on coutume de dire...
 et sa source de revenus !
 Et vous ? Quel spectacle nous offrez-vous, si beau que vous pouvez en vivre ?

*Et n'oubliez pas, quand on change vraiment...
 on est le dernier averti !*

1 / SE POSER POUR COMPRENDRE

Des constats trop fréquents et récurrents à l'origine du projet de LAM

Une **pression du marché** qui semble ne pas avoir de limites, « toujours plus vite et moins cher », qui capte et focalise toute l'énergie sur le résultat plutôt que sur le travail à accomplir, sur le combien plutôt que sur le quoi.

Une **mobilisation des salariés** qui résulte de plus en plus souvent de la crainte de perdre son emploi et qui, de ce fait, s'apparente plus à de la résignation ou de la soumission qu'à de la motivation.

Une **difficulté** à mobiliser réellement ce « corps social », qui donne lieu souvent à un appel insuffisamment réfléchi au charisme des managers pour qu'ils deviennent des leaders. Ainsi s'opère une confiscation du dialogue et de la réflexion au profit de discours « positifs et adhésifs ».

Une **fragilité** des conditions de travail liée à la dureté et la froideur du système, qui donne lieu à une frilosité rebaptisée résistance au changement.

Le **sens du devoir** écrase la réflexion nécessaire sur l'exercice du pouvoir : les croyances deviennent réalité et ne sont plus interrogées.

La **confusion** entre alter ego et altérité pousse à la recherche incessante de consensus parfois trompeurs et dispense ainsi des confrontations nécessaires et fructueuses.

La **compréhension** du monde devient simplificatrice et clivante : ceux qui sont dans le même bateau, parfois appelé galère, ceux qui y croient, et les autres ; un « haut » qui se devrait de donner du sens au « terrain », lequel exprime le sentiment de devoir exécuter l'impossible.

L'opposition artificielle entre réflexion et action fait disparaître le temps pour penser, dialoguer, mettre en perspective, créer, faire bien, inventer son futur... La réflexion est opposée à l'action, alors que c'est de leur interaction permanente que peut naître un mouvement collectif effectif, efficace, efficient.

Travaillant depuis plus de 25 ans aux côtés de ces acteurs, dirigeants et dirigés, chaque jour nous sommes témoins de l'intelligence de chacun, confortée par la mixité de plus en plus grande des générations. C'est l'intelligence collective qui parfois semble avoir du mal à émerger ou à être entendue. Notre hypothèse est celle d'un effondrement de ce qui fait institution dans une entreprise: nous entendons par institution ce qui fait l'œuvre de l'entreprise, l'objet de la motivation support de l'investissement personnel. Elle n'est plus au centre du dialogue : nécessité du résultat et finalité de l'entreprise sont confondues.

Le lien de subordination se confond avec une relation de domination acceptée ou subie du collaborateur face à son manager, relation qu'il accepte souvent de peur d'être exclu de l'équipe.

En conséquence, l'entreprise se coupe des sensations de son corps social, en repoussant l'affect et en « étiquetant » la souffrance, ce qui a deux conséquences majeures :

- la disparition de l'œuvre à réaliser, remplacée uniquement par un résultat à produire,
- l'absence de cadre contenant et le renforcement de règles contraignantes prises pour le cadre.

2 / VOUS ACCOMPAGNER DIFFÉREMMENT !

Le projet de LAM

Nos interventions ont pour objet de soutenir le management et la gouvernance, en permettant de revisiter les pratiques d'encadrement et le système de décision.

- Remettre de la **vie** dans les organisations : agilité, souplesse, plaisir, croissance, authenticité, simplicité,
- Structurer le **dialogue** (décision, régulation), adopter un vocabulaire précis et partagé, être capable de faire interagir et articuler le rêve stratégique et la réalité opérationnelle,
- Remettre de l'**authenticité** dans la relation, se parler « pour de vrai », apprendre à **s'accorder**,
- Développer le **discernement** et l'**intelligence collective** pour appréhender la **complexité** des situations et réaliser un projet délibéré,

EN TRAVAILLANT SUR

Les **représentations** que l'on se fait du management à partir de la **représentation** de situations vécues,



La **sensibilité** comme source de l'information pour penser et développer l'authenticité dans le rapport à l'autre, au monde, à l'environnement,

Le **passage à l'action** au moyen du théâtre, en articulant sans cesse concepts, méthodes, outils, par le geste, la parole et le jeu.

AVEC

Nous utilisons notamment le Théâtre - forum comme technique interactive théâtrale.



Le **théâtre-forum**, mis au point par Augusto Boal, homme de théâtre engagé dans la vie politique et sociale de son pays, le Brésil, est une technique qui permet d'éprouver par le jeu théâtral, sans danger, des situations problématiques de la vie réelle et d'expérimenter de multiples réactions face à ces situations.

CE QUE PRODUISENT NOS INTERVENTIONS

Sentir et structurer le système de décision et de régulation pour en faire la colonne vertébrale de l'organisation, ce qui lui permet de tenir debout et de se mouvoir avec souplesse ;

Donner de la consistance au dialogue d'encadrement, dépersonnaliser pour objectiver ce qui est à débattre ;

Nommer les choses avec discernement, comprendre ce qui se passe pour soi et pour l'autre lors des situations difficiles auxquelles les acteurs (participants, décideurs et managers, instances de direction) sont confrontés, les aider à se relier à eux-mêmes et aux autres pour mieux prendre part au projet d'une entreprise qui évolue constamment ;

Découvrir le mouvement qui permet de s'accorder bien avant et bien au-delà du simple « être d'accord », pour permettre à cette organisation de s'auto-adapter sans cesse et d'innover ; développer et nourrir ainsi une culture commune.

NOTRE PRATIQUE

Partir du vécu des acteurs, de là où ils en sont et non de là où ils devraient être, pour les accompagner, les guider, les laisser expérimenter,

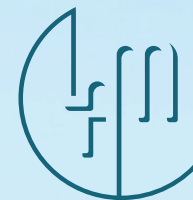
Partir des sensations pour penser ensemble,

Articuler la réflexion et l'action et apprendre en faisant avec l'autre.

Et tout cela dans la **bonne humeur** !

Nos interventions sont conçues en combinant systématiquement l'approche de l'artiste et celle du consultant afin de créer un espace propice à l'innovation :

- pour ne pas dissocier les sens et la raison ;
- permettre de se questionner sans se sentir remis en cause, pour rechercher des modes de fonctionnement collectifs efficaces et dans lesquels les acteurs se sentent bien ;
- maintenir le sens du beau travail pour prendre soin des motivations et du professionnalisme de chacun.



NOS PRESTATIONS

Des **Séminaires de réflexion-action** comme des temps forts à construire selon vos besoins. Des temps de pause, de partage, de plaisir pour prendre du recul, construire des repères communs, expérimenter :

- s'accorder sur le sens :
de la représentation aux représentations,
- dialoguer de façon authentique et lucide :
sens et sensations ;
- se mettre en mouvement ensemble :
passage à l'action ;

Des **Ateliers de l'éprouvé** (expression, approfondissement, soutien) pour expérimenter, oser, innover par l'action, se rencontrer autrement ;

Des **accompagnements personnalisés, individuels** (coaching) et **collectifs** (analyse de pratiques) pour soutenir une dynamique collective et s'adapter au rythme de chacun ;

Des **écritures de scénarios et dialogues** pour des représentations théâtrales.

3/

REVISITER NOS CLASSIQUES POUR S'Y PRENDRE AUTREMENT

Deux différenciations

Elles concernent les conditions permettant à un individu de se sentir singulier et libre tout en appartenant complètement et sereinement à un collectif.

1/ **Concernant le collectif**, nous regardons avec nos grilles de lecture, en premier, ce à quoi ce collectif est dédié, sa raison d'être, autrement dit ce qui l'institue, et nous le nommons « œuvre ».

La différenciation porte ici sur 2 points :

- Nous distinguons **organisation** et **institution**, la première étant appelée à sans cesse s'adapter, la seconde étant beaucoup plus pérenne, inspiratrice... quasi immanente. Cette distinction permet de se référer sans cesse à la différence entre **finalités** et **nécessités**, sans les opposer mais en les priorisant : la finalité autorise l'existence de nécessités impératives qui, en retour, rendent possible la **réalisation de l'œuvre**.

- Le second point de différenciation est que cette « œuvre instituante » nous permet de **requalifier le lien hiérarchique** (l'ordre du sacré) comme une relation de dépendance entre une personne et un objet, l'œuvre au service de laquelle elle a décidé de se consacrer, plutôt qu'entre deux personnes de rang différent. C'est ce qui permet d'établir **au service de quoi et non pas de qui** un individu décide de se tenir.

Sur ce point notre distinction met en évidence une confusion dans la représentation habituelle du management : les managers ne sont pas, et n'incarnent pas non plus, la hiérarchie, ils la représentent, au sens où ils maintiennent la visibilité du lien hiérarchique entre une personne et une œuvre. Ainsi une personne décide d'appartenir à un collectif et se subordonne à l'œuvre qui institue ce dernier, œuvre au service de laquelle et grâce à laquelle elle mobilise ses talents. Diriger cette personne, consiste à l'aider à réaliser le meilleur d'elle-même au service de l'œuvre commune.

2/ **Concernant l'individu** « appartenant », nos grilles de lecture et notre approche « institutionnelle » ci-dessus nous conduisent à préciser la **fonction d'encadrement** dans le management : l'acteur managé, qui se tient délibérément au service d'une œuvre qui l'institue dans un rôle, se trouve ainsi contenu dans un collectif finalisé par une œuvre à réaliser. La fonction d'encadrement retrouve alors sa qualification première de **fonction contenante** (un contenant est ce qui permet de faire exister un contenu sous différentes formes). Cette précision va nous conduire à distinguer contraindre et contenir pour parler du cadre, domination et subordination pour parler du lien institutionnel.

A cette fin, nous avons affiné le concept de cadre, afin qu'il ne s'exerce pas seulement comme une limite « tranchante », une frontière fermée entre un extérieur et un intérieur fonctionnant seulement sur le mode inclusion/exclusion : nous considérons que ce qui fait cadre est une épaisseur entre le bord extérieur du cadre et son bord intérieur.

Le bord extérieur se constitue par les commandes passées par l'encadrant à un acteur pour qu'il réalise une action nécessaire à la réalisation de l'œuvre ; le bord intérieur résulte de la représentation que l'acteur encadré se fait de cette commande reçue au nom de l'œuvre et des façons d'y répondre (en référence à sa propre représentation de l'œuvre qui motive sa décision de s'y subordonner).

Cette épaisseur entre un bord extérieur et un bord intérieur est ce qui donne sa consistance à la **fonction d'encadrement** et qui se manifeste par un dialogue de management permanent, **dialogue dans lequel s'articulent le rêve stratégique et la réalité opérationnelle**.

Ainsi, ces deux conceptions différenciantes dans notre approche se rejoignent : le concept d'œuvre, qui institue un collectif en le finalisant, et celui d'encadrement qui permet la réalisation de cette œuvre. Pour garantir à un acteur subordonné sa liberté de sujet, il faut considérer le système qui relie l'action individuelle et l'action collective, pour éviter les mécanismes aliénants et régressifs présents dans un collectif. Il faut alors considérer cette relation comme un système de décision et de régulation, propre et intérieur à l'institution considérée, sa colonne vertébrale qui tient ensemble les différentes parties du corps et permet la communication entre elles pour prendre les décisions les plus pertinentes (stratégiquement porteuses et réalisables).

Enfin toutes ces distinctions que nous sommes amenés à faire dans notre approche reposent sur deux distances fondatrices qui ont pour objet de **séparer pour relier** :

- Le metteur en scène et l'œuvre qu'il dirige (s'en séparer pour la faire vivre)
- L'acteur et son rôle dans l'œuvre (l'interpréter en puisant dans sa vie sans se prendre pour)

4/ NE LAISSEZ PAS L'ART AUX ARTISTES ET LA PERFORMANCE AUX CONSULTANTS, ENTREPRENEZ ! CRÉEZ VOTRE CHEMIN !

Qui sommes-nous ?

Depuis 20 ans, nous faisons interagir dans nos interventions l'approche artistique et une appréhension systémique des organisations pour développer la sensibilité de celles-ci et accompagner leur croissance.

LAM naît de la rencontre entre deux univers : celui du management et celui des arts vivants. **Bruno Philippe**, consultant chez Algoé pendant 25 ans, en charge de l'accompagnement des managers, **Mylène Padoan**, **Émilie Moget** et **Natacha Moget** élaborent pendant plus de vingt ans de nouveaux moyens d'accompagner ensemble et dans la durée les équipes de direction et les managers avec la double expertise de l'art et du management. Ils créent ensemble une société de conseil et d'accompagnement, **LAM - L'art du management**.

Bruno Philippe développe des pratiques d'accompagnement des managers et dirigeants, individuellement et collectivement. Ses pratiques sont issues de ses rencontres : parcours psychanalytique, culture systémique, travail aux côtés d'artistes plasticiens, musiciens, comédiens. Il réalise des accompagnements individuels et d'équipes depuis une vingtaine d'années. Sa pratique relie en permanence la réflexion et l'action en s'appuyant sur l'authenticité du ressenti des acteurs et cherche ainsi à restaurer l'équilibre du sens entre signification, direction et émotion. Pour y parvenir, il a élaboré, à partir des situations rencontrées, des « grilles de lecture » qui ouvrent la réflexion et le débat, soutiennent la prise de distance de ses interlocuteurs et visent à faire tiers entre l'acteur et son rôle. Contribuer à mettre plus de vie dans les organisations et à organiser un

peu plus la vie du corps social, c'est ce qui guide le sens de ses interventions... et nous rapproche des conseils de Louis Jouvet à ses comédiens : « mettre un peu d'art dans sa vie et un peu de vie dans son art ».

En 1998, il rencontre **Mylène Padoan**, comédienne, metteur en scène et chanteuse qui utilise avec sa compagnie le théâtre-forum comme technique théâtrale interactive. Bruno Philippe et Mylène Padoan cherchent alors comment mettre en commun leur deux champs d'expertise pour créer un séminaire inédit sur le management.

Forts de leur succès, Bruno et Mylène agrandissent leurs équipes respectives. En 2002, **Émilie Moget** (comédienne, metteuse en scène, formatrice, danseuse) puis en 2010, **Natacha Moget** (comédienne, formatrice, chanteuse et auteur) les rejoignent. Une bifurcation se produit alors quand Emilie décide, en 2014, de se spécialiser dans Le travail d'accompagnement en complétant son parcours par des études de psychologie des organisations et de ressources humaines. Natacha la suit de près et ensemble, elles inventent le métier d'artiste-consultante. Cette double expertise de consultants et d'artistes-consultantes donne naissance, après 20 ans de gestation, à une nouvelle entreprise, expérimentée et innovante : **LAM - L'art du management**.

CE QU'ILS EN DISENT

• **Innovant** ! Des méthodes différentes dans des lieux différents : « rafraîchissant ». C'est bien d'avoir le regard de personnes qui ne sont pas du métier ; un prisme différent. C'est agréable que pour une fois dans une formation l'on parte de nos situations vécues et ne cherche pas à faire rentrer a posteriori ce que l'on vit dans des cadres, on décrypte après les mises en situation. Le binôme comédienne/consultant fonctionne bien, c'est très parlant. Les concepts étaient nouveaux et bien amenés à travers le théâtre, cela me donne une **autre idée du management**.

• Prendre du **recul** par rapport à notre posture de manager, prendre de l'air, cela fait comprendre l'importance de la prise de distance dans le travail quand on est mis en difficulté. Cela permet de bien rappeler la

différence entre l'objet et le sujet. Ça aide à prendre conscience de la différence entre mon rôle et ce que je suis, c'est agréable de parler de difficultés sans jugements.

• Cela permet vraiment de comprendre que l'attitude et le **facteur humain** sont primordiaux. Ces facteurs ont une grande importance sur nos conditions de travail et la manière dont sont menés nos projets, **plus que les questions techniques**.

• Beaucoup **d'échanges** ; j'ai beaucoup apprécié l'aspect partage de pratiques entre collègues.

• **Introspection** : en vous écoutant et en voyant jouer les histoires des autres, j'avais plein de films qui se déroulaient dans ma tête sur les situations que je vis. Le jeu amène à porter un regard différent sur des situations vécues, à s'interroger.

• **L'animation** : « sportif », dynamique, ça fait du bien ; Bonne motivation des intervenants, module très dynamique j'ai pris du plaisir, c'est dense, il y a un temps de digestion nécessaire.

• Inclassable ! Merci ! j'avais de la réticence à l'idée d'être dirigé. Votre module me redonne de l'énergie pour entrer de nouveau dans le jeu, je me sens bien. Cela me permet de démarrer mon deuil par rapport à mon projet qui se termine.

• Des méthodes à **réutiliser** dans d'autres cadres.

• **Le théâtre** : c'est très agréable la douce montée en puissance du séminaire à travers le théâtre, j'ai vraiment aimé être dirigé sur d'autres rôles, c'est absolument passionnant de changer de rôle, de prendre la place de quelqu'un d'autre.

NOS REFERENCES





L'ART
DU
MANAGEMENT

Bruno Philippe 06 09 25 88 77
bruno@lartdumanagement.com
LYON

-

Emilie Moget 06 10 16 83 48
emilie@lartdumanagement.com
BORDEAUX

-

Natacha Moget 06 89 94 09 30
natacha@lartdumanagement.com
PARIS

4, place Carnot
69002 LYON

-

lam@lartdumanagement.com

-

www.lartdumanagement.com