

Comment donner du sens à son management

"La parole dépourvue de sens annonce toujours un bouleversement prochain". (René Char). C'est tellement vrai mais parfois si difficile de donner du sens à toutes nos paroles, surtout dans un rôle de manager, et d'autant plus en 2020 !

Temps de lecture : minute

28 décembre 2020

Le sens. Nous utilisons tous ce mot, du latin "sensus" qui signifie percevoir par les sens, ressenti. Mais comment tenir toutes les promesses qu'il induit. Pour envisager des éléments de réponse, j'ai cherché un fil rouge à ses utilisations les plus courantes, hors approche philosophique, afin d'identifier des clés de management valables pendant et hors pandémie.

Le sens de l'Histoire et le sens directionnel

La société évolue, la 5G succède à la 4G, Internet change les modes de travail c'est le sens de l'Histoire, et la logique des choses. Qui nous oblige à nous adapter, à composer avec ce qui ne dépend pas de nous. Cette expression, qui peut sembler fataliste, a néanmoins une connotation évolutive. Elle indique que l'on ne reviendra pas en arrière, et qu'il vaut mieux dès lors regarder devant.

C'est une dimension importante à notre échelle individuelle et fondamentale lorsque l'on manage une équipe : il y a des paramètres avec lesquels nous sommes forcés de composer, qu'ils nous plaisent ou non, et notre environnement est toujours en mouvement. Nous nous

positionnons par rapport à ce mouvement pour faire monter notre équipe dans les bons trains, en laissant passer d'autres ou encore synchroniser l'intérêt général de l'entreprise et celui de ses collaborateurs dont on a la charge.

Le manager est le liant entre le mouvement subi (sens de l'histoire) et le mouvement choisi (direction dans laquelle il amène son équipe). Manager c'est avancer, lentement, plus vite, dans une direction, bonne, mauvaise... c'est être dans la dynamique de mouvement. Idéalement le leader visualise l'atterrissage, voit loin. Mais il n'y a pas toujours de visibilité. Alors il essaie, se projette, partage une vision. La direction découle de la vision, c'est sa mise en marche. L'énergie circule.

Faire sens et le sens du détail

J'ai toujours cru que l'expression "Faire sens" était un abus de langage mais c'était sans connaître le concept de "sensemaking" inventé par Karl Weick, psychologue des organisations. Dans l'article "*Ode au leader imparfait*", plusieurs auteur·rice·s expliquent que le psychologue compare le processus de don de sens à celui de la cartographie. "Ce que nous cartographions dépend de ce que nous regardons, des éléments sur lesquels nous choisissons de nous concentrer, des caractéristiques du terrain que nous décidons de représenter. Dans la mesure où ces choix déterminent le type de carte que nous dessinons, aucune carte n'est parfaite". Un bon manager est un cartographe. Il cherche en permanence à comprendre et à appréhender le terrain actuel et à venir. Avec une dimension critique : le terreau humain.

Il n'est pas ici question de nous faire rentrer dans des cases toutes faites, puisque nous sommes uniques, mais d'écouter ce qui "fait sens" aux yeux de ses collaborateurs. Apprendre à les connaître vraiment. Les observer sous un angle nouveau, aller au-delà des grilles d'évaluation standard, prendre une vraie hauteur de vue pour évaluer le terrain, découvrir sols

fertiles et nappes phréatiques irriguant les cultures... Tous ces trésors que cachent nos collaborateurs et qui pourraient servir le projet d'entreprise tout en leur donnant confiance en eux-mêmes !

Si faire sens s'entend globalement, dans l'ensemble, le sens du détail s'entend lui au contraire partiellement, de façon granulaire. Et là réside une des ambivalences clé du management : savoir alterner vision macro et micro, parfois dans un même projet. Arbitrer quel niveau de détail est requis à quel stade. Au moment où il donne du sens au projet. Les points de détails sont insignifiants sauf lorsqu'ils ne le sont pas, là réside tout le sens du détail. Qui s'acquiert avec la pratique, la logique, en se demandant toujours : ce point peut-il être bloquant/déterminant par la suite ? Si oui, selon quel scénario ? Ce scénario risque-t-il statistiquement de se produire ? Si oui, ce n'est plus un détail.

Le projet d'entreprise et le sens du collectif

Le projet d'entreprise est le cœur de sa stratégie, l'élément qui donne du sens à tout et à tous, du moins en théorie. C'est sa raison d'être, sa mission, son objectif ultime. Comme le rappellent Nicolas Bouzou et Julia de Funès dans "La comédie (in)humaine", ce qui anime les gens dans leur rapport au travail, c'est le sentiment de contribuer au projet d'entreprise. Et pour cela, le manager doit les impliquer, leur expliquer ledit projet et quel rôle chacun y joue. Contribuer à quelque chose de plus grand que nous et qui "fait sens" est une clé fondamentale du management et de l'engagement. Les deux auteurs définissent le rôle du manager ainsi : fournir à son équipe une compréhension du projet d'entreprise, une stratégie et des moyens concrets pour l'atteindre.

Un corollaire du partage du projet d'entreprise par le manager réside dans le renforcement de l'esprit d'équipe. Le sens du collectif est clé, pour que l'équipe réussisse. Il faut qu'elle soit soudée, solidaire, à l'écoute, que chacun fasse passer l'intérêt collectif avant le sien propre.

Le manager doit naturellement incarner en premier lieu ce sens du collectif, en faisant preuve d'une éthique indiscutable, en étant une simple vitrine de son équipe, en ne s'attribuant pas le mérite de ses collaborateurs.

Pour donner du sens à ces derniers, un partage des indicateurs de l'entreprise est capital, même si pas toujours pratiqué, de même que le suivi d'indicateurs de performance propres à l'équipe, définis ensemble, et le compte-rendu des meetings-clés. Engager son équipe derrière l'objectif commun permet aux collaborateurs de comprendre ce qui se joue, les tenants, aboutissants, cela donne inévitablement un supplément de sens à leur tâche. Au manager bien sûr de définir le niveau de partage nécessaire pour atteindre cet objectif - il n'est pas question ici de transparence totale, ni de partages chronophages après chaque réunion. Le sens du collectif donne la dynamique de groupe dont tout manager a besoin. Il permet par ailleurs de mieux gérer les évolutions de carrière, recrutements et éventuelles démissions, qui impactent moins le groupe et facilitent l'intégration.

Les 5 sens

Vous vous dites peut-être que viennent-ils faire dans une tribune sur le management ? Et bien ils viennent précisément nous aiguiller dans notre management, car nos sens sont une manière de nous définir. Ou plutôt un mode de perception et de représentation. En effet nous sommes nombreux à avoir un fonctionnement plutôt visuel (80% de la population) : notre mémoire, notre champ lexical... nous ramènent à ce que nous avons vu. D'autres sont davantage guidés par leur ouïe, et se souviennent de ce qu'ils ont entendu, ont besoin d'entendre une idée formulée à haute voix pour l'évaluer...

La PNL et les recherches de Robert Dilts ont prouvé que bien observer la façon dont quelqu'un s'exprime donne une indication précise sur la façon

dont il organise mentalement l'information : est-il plutôt visuel, auditif, kinesthésique (fonctionnement basé sur le toucher, l'olfactif et le gustatif), olfactif (plus rare) ou gustatif (idem). Il s'agit ensuite de se caler sur ce système, d'ajuster au mieux sa communication pour gagner en qualité d'échange.

Il en va de même en management et vous gagnerez du temps et du crédit à vous caler sur le canal de représentation de vos interlocuteurs, en particuliers pour les membres de votre équipe, dans vos rendez-vous hebdomadaires. Analysez leur champ lexical, repérez-les : "à première vue", "quand j'entends", "cette remarque m'a touchée" ... ce sont de précieux indices. Laisser ses collaborateurs s'exprimer en étant branché sur leur fréquence fait gagner en engagement et en impact.

Pourquoi? Comment ? En faisant quoi?

En tant que manager si vous êtes amené à coacher un membre de votre équipe un peu démotivé, perdu, négatif... aider le à trouver son "why ?", son "pourquoi ?". C'est la clé de tout. Aidez-le à chercher son impact propre, ce à quoi il voudrait contribuer. Sa mission au travers de son travail, sa raison d'être professionnelle. Guidez-le en lui permettant d'élargir sa réflexion, de sortir de l'opérationnel. En lui demandant "Qu'est-ce qui t'anime ?". On peut citer à titre d'exemples : résoudre des problématiques, simplifier, transmettre de la connaissance, gagner en efficacité...

Abordez ensuite la phase "how?" ou comment, dans son poste actuel, grâce à votre soutien de manager, peut-il renforcer ce besoin ? En faisant quoi ("what") ? Ce sont de grandes ou petites tâches qui, mises bout à bout, vont donner du sens à sa mission actuelle, préparer la suivante, ou qui sait l'amener à se réorienter ...

La clé réside dans la mise en action. De micro-actions peuvent initier de

grands changements. Le plus difficile est d'arrêter de penser à ce qui ne va pas et de commencer à agir pour améliorer les choses. S'amorce alors le cercle vertueux. Le collaborateur se lève tous les matins en se disant qu'il contribue. Sa quête de sens est nourrie, et il a compris comment continuer à l'alimenter, vous le rendez plus autonome et responsable de son bien-être.

En conclusion donner du sens est un exercice ambitieux et parfois périlleux pour le manager. Idéalement il peut s'appuyer sur le projet d'entreprise. Mais il ne peut jamais garantir que ses efforts auront du sens aux yeux de ses collaborateurs car subsistera toujours une dimension subjective au sens, qui variera selon chacun. Avoir du sens c'est un ressenti propre, comme le bonheur...

L'action est la clé de tout, le début de tout ce qui nous transforme, nous fait nous dépasser, atteindre nos objectifs... La mise en action est la mission principale du manager sensé.

Marie Bienfait est fondatrice du cabinet de coaching pro Maï.B