

Manager porteur de sens : un état parfois mal compris

Ni sado, ni maso, ni carpette, ni hérisson

Il y a des phrases à la suite d'un entretien de recrutement qui vous font soudain comprendre la profondeur abyssale de certains malentendus. La mienne était : « **Ce n'est pas vous qu'on cherche : nous, a besoin d'un manager à poigne.** »

Sous-entendu : *pas un bisounours, merci bien.*

Voilà comment, en quelques secondes, un positionnement cohérent et réfléchi se retrouve englouti dans un duel mental digne d'une BD pour enfants : le costaud contre le gentil, le marteau contre la peluche, le chef contre le naïf, le corrosif contre le sucre d'orge.

Car dans un imaginaire collectif tenace, y compris (et c'est terriblement dommage) chez les recruteurs, tout se passe comme si on devait choisir entre deux extrêmes comportementaux. Pour convoquer une image, on devrait choisir entre deux axes caricaturaux : d'une part être **sadique** (le chef-tyran qui prend plaisir à maltraiter ses collaborateurs ou à les presser jusqu'au burn-out puis les jeter une fois détruits) ou être **masochiste** (le manager mou qui se fait malmener, et promet tout au dernier qui a parlé). Et d'autre part osciller entre **carpette** (qu'on piétine en oubliant son existence) et **hérisson** (qu'on ne peut approcher sans se blesser).

Le manager porteur de sens, lui, n'est **ni l'un ni l'autre**. Parce que l'un et l'autre représentent des extrêmes, des caricatures, des points de fuite de deux axes.

Le manager porteur de sens emprunte une troisième voie. Une voie qui demande davantage de travail, de lucidité, et (surprise) plus d'autorité **réelle**.

Porter du sens n'est pas s'aplatir.

Boussole, pas tapis de sol

Un manager porteur de sens n'est pas une carpette. Une carpette absorbe tout, s'écrase sous les pas de personnes qui finissent par oublier son existence, disparaît sous la poussière des décisions qui tombent dessus et auxquelles elle a assisté sans participer.

Le manager porteur de sens fait **exactement l'inverse** : il **met la poussière en lumière**. Il clarifie, explicite, aligne. Et il le fait avec une précision parfois inconfortable.

Porter du sens, ce n'est pas être maso non plus. Le maso passe son temps à se compromettre, à renier ses convictions pour éviter le conflit. Il se sacrifie sur l'autel d'une paix de dupe à laquelle il ne participe pas, et s'adapte à tout en espérant vaguement « que ça passe ».

Le manager porteur de sens fait l'inverse : il **interroge, challenge, reformule, met en cohérence**. Oui, c'est plus fatigant. Oui, ça demande d'être ferme. Mais surtout : ça demande d'être debout, d'avoir des appuis et de les tenir.

En résumé : **un manager porteur de sens doit avoir de la poigne** pour tenir le sens qu'il souhaite donner.

Les travaux sur la clarté décisionnelle et la communication explicite montrent que les organisations qui rendent les objectifs compréhensibles améliorent la performance collective¹. Donner du sens n'amollit rien, mais au contraire, **solidifie la structure**.

Ceux qui confondent sens et mollesse confondent en réalité **explication** et **pusillanimité**.

Avoir de la poigne n'est pas se mettre en boule derrière des pics.

Guide solide, pas barrière rouillée

Être un manager à poigne n'a jamais voulu dire : faire mal. Les sado-managers pensent le contraire : qu'en rajoutant un maximum d'aigreur, de piquants, de verticalité agressive, ils obtiendront le respect. Mais un hérisson n'inspire pas le respect : il inspire l'évitement. On le contourne. On le laisse tout seul avec ses piques.

La poigne, celle qui est vraiment utile, c'est la capacité à **protéger** le cadre, pas à l'ériger en mur de barbelés pour masquer ses propres incertitudes, ou son manque de capacité à expliquer le pourquoi de ce cadre.

C'est savoir dire non sans théâtralité, sans menace, sans volume sonore superflu.

C'est savoir emporter l'adhésion et l'enthousiasme des personnes, et obtenir le meilleur d'elles-mêmes dans la durée, sans les « presser comme des citrons jusqu'à ce qu'elles partent et les remplacer par d'autres citrons à presser »²

Les études en psychologie sociale et en management³ montrent que les environnements où l'on peut s'exprimer sans crainte (la sécurité psychologique) produisent davantage d'innovation, d'engagement et de performance.

L'autoritarisme, lui, produit surtout du silence et du contournement.

Bref : un manager à poigne n'a pas besoin de piquer.

Il a besoin d'être clair sur les piliers de son action, pour pouvoir laisser toute la liberté possible sur le reste.

Un équilibre dicté par des convictions fortes

Un funambule entre deux poteaux solides

Le manager porteur de sens marche sur un fil que les autres extrêmes refusent d'emprunter. La carapette n'y monte pas : trop dangereux. Le hérisson n'y monte pas : pas assez spectaculaire ; trop dangereux aussi (mais pour d'autres raisons, liées à l'égo).

¹ HBR, McKinsey, Center for Creative Leadership

² Premier degré : c'est une « profession de foi » entendue d'un manager de ma connaissance.

³ Amy Edmondson, MIT Sloan

Le manager porteur de sens, lui, avance avec une perche particulière :

- À une extrémité, **la cohérence** ;
- À l'autre, **les principes dictés par ses convictions et les besoins de l'entreprise**.

Et au centre, son point d'équilibre : **le sens**.

Porter du sens, ce n'est certainement pas renoncer à la poigne, bien au contraire : c'est **lui donner une direction**, un objectif, une raison d'exister, une signification que l'o, peut partager.

L'autorité sans sens est du bruit. Le sens sans autorité est de la poésie. Mais le mélange des deux est du **leadership**.

Et c'est précisément ce que les organisations les plus performantes décrivent lorsqu'elles parlent de leaders capables :

- D'articuler une vision (Kotter),
- De décider vite (Goleman),
- De susciter l'engagement (Gallup),
- D'élever la qualité du travail collectif (Stanford Leadership Lab).

Pas d'agressivité. Pas d'effacement. Juste une exigence maîtrisée.

Sortir du zoo managérial

On peut continuer à enfermer de force les leaders dans quatre cages :

- Les **masochistes**, qui s'immolent par excès de gentillesse ;
- Les **sadiques**, qui pensent qu'humilier est une stratégie ;
- Les **carpettes**, qu'on oublie en changeant de siège ;
- Les **hérissons**, qu'on contourne soigneusement.

Ou alors, on peut regarder du côté de ceux qui refusent cette ménagerie. Ceux qui bâtissent un cap, un cadre, une cohérence. Ceux dont la poigne ne sert pas à frapper, mais à tenir. Ceux dont le sens n'est pas une décoration, mais une architecture.

Le manager porteur de sens n'est pas un compromis. C'est un **niveau supérieur de maîtrise**.

Ni sado, ni maso. Ni carquette, ni hérisson. Juste un professionnel qui sait que l'autorité la plus forte est celle qui n'a ni besoin de piquer, ni de ramper, ni de souffrir, mais de fédérer, de signifier, de susciter l'appropriation pour exister.

Et il serait temps que cela devienne une évidence, y compris et surtout dans les recrutements.