

# En Lignes

la lettre du CEDIP\*

N° 79,5  
Juin 2018

## Fiche En Lignes

- ✓ [Comment donner du sens au travail ?](#)

## Notes de lecture

- Petite galerie de portraits de managers-----p. 1
- Le manager : un rôle de traducteur ?-----p. 2
- Être factuel, oui mais...-----p. 3

Sélection d'articles -----p. 4

## Notes de lecture

### Petite galerie de portraits de managers

D'après Robin Jean-Yves, Raveleau Benoît, « Fabriquer des managers, des patrons ou des dirigeants... », *Savoirs*, 2017/2 (N° 44), p. 9-47. DOI : 10.3917/savo.044.0009. URL : <https://www.cairn.info/revue-savoirs-2017-2-page-9.htm>

Cette petite galerie compte 5 grands types de managers :

**Le manager calculateur** est pour l'essentiel préoccupé par son tableau de bord comptable ou financier. Ses modes de raisonnement sont issus de la démarche analytique. Son fonctionnement cognitif consiste à décomposer une réalité en autant d'unités possibles.

**Le manager héroïque** (« homme providentiel ») vit son quotidien professionnel sous le mode du combat. « On ne lâche rien ! on fera face ! on y arrivera ! on les aura ! » sont des formules qui font partie de son vocabulaire conquérant.

**Le manager fragmenté** fait face aux nombreuses tâches qui lui sont confiées. Il éprouve parfois le sentiment de vivre un quotidien sous le mode de la dissociation. Il est confronté à l'accélération des rythmes. Il fait l'apprentissage de la saturation.

**Le manager-managé.** L'épreuve du pouvoir est marquée du double sceau de la puissance et de l'impuissance. Le dirigeant contrôle, mais il est aussi partiellement contrôlé par les actionnaires, les membres du conseil d'administration, les fonds de pension, les syndicats, les banques... Il vit au quotidien l'épreuve de l'incertitude.

**Le manager engageant.** Sa devise serait : « nous rêvons donc nous faisons ». Ces hommes s'engagent eux-mêmes pour engager les autres. Au-delà de leur caractère militant émerge de ces propos l'image d'un manager qui pourrait être rangé dans les métiers du rapport à autrui, pour autrui, destinés à autrui, simultanément avec et contre autrui.

Dans son quotidien, chaque manager se retrouve probablement tour à tour dans l'un ou l'autre de ces 5 portraits.

Il se pose des questions, comme celles listées par les auteurs (cf. page suivante).

\* Le CEDIP est une des 11 entités du Centre Ministériel de Valorisation des Ressources Humaines (CMVRH)



- « **Comment être organisé tout en** assumant un quotidien vécu sous le mode de la fragmentation ?
- Comment contrôler tout en** laissant éclore les initiatives individuelles qui sont autant d'actes d'indiscipline qui réussissent parfois et permettent le développement de la créativité ?
- Comment provoquer un changement tout en** préservant une certaine forme de stabilité ?
- Comment promouvoir un agir stratégique** fondé sur l'exercice de l'arbitraire et du pouvoir **tout en** suscitant auprès des équipes et des acteurs une adhésion au projet de l'entreprise ?
- Comment participer à l'émergence** d'une organisation liquide en facilitant un management par projet et en réseaux **tout en** préservant une unité organisationnelle suffisamment solide ? ».

Jean-Yves Robin et Benoît Raveleau résumant ainsi :

« Il s'agit en fait de comprendre qu'il est impossible dans ce type de métier de sortir du **paradoxe**. L'enjeu consiste à transformer ces indépassables contradictions en énergie dynamogène au service de l'action. »

Ils proposent de regrouper les nombreuses facettes de l'activité du dirigeant autour de 3 pôles :



**donner à voir** : susciter l'adhésion, mobiliser les énergies, les imaginaires et le dynamisme des équipes,



**fabriquer du sens** : définir une direction, défendre une orientation politique et stratégique,



**agir sur autrui**. C'est se confronter à différentes formes de contre-pouvoir. « Les règles du jeu ne peuvent en aucun cas se réduire à la règle du je ».

Les auteurs concluent ainsi : « le principal outil de travail du dirigeant, c'est **la parole** : elle permet de fabriquer du sens, elle donne à voir, elle poursuit l'ambition d'agir sur autrui ».

Selon eux, la parole serait également un vecteur de la formation des dirigeants, car « dans une grande majorité des cas, c'est l'éducation informelle qui préside aux apprentissages des managers. (...) Mais il ne suffit pas de vivre une expérience pour apprendre de la situation. Encore faut-il trouver des occasions de se raconter. C'est sans doute la raison pour laquelle les dirigeants ont besoin de **confidents**, d'hommes de confiance pour se livrer. **Le coaching** répond à ce besoin d'explicitation d'une expérience parfois lourde à porter. **Les rencontres entre pairs** participent également à ce processus non formel de formation des dirigeants qui recherchent des moments et des lieux pour penser sous un nouveau jour leur activité car, pour reprendre la formule de Volochinov (1977), « comprendre, c'est penser dans un contexte nouveau ».



Pour compléter : « [Le coaching](#) », « [Renforcer son efficacité par le codéveloppement professionnel](#) », « [Le mentorat, une modalité pour le développement professionnel](#) », « [Le coaching professionnel dans la fonction publique](#) ». Accessible sur intranet uniquement : « [Coaching professionnel](#) »

## Le manager : un rôle de traducteur ?



L'environnement des organisations met en scène de nombreux acteurs avec lesquels les managers sont en relation.

Qu'il s'agisse des bénéficiaires ou des usagers, des partenaires extérieurs (prestataires ou fournisseurs), de ses collaborateurs, de sa propre hiérarchie ou de ses pairs dans les autres services, le manager doit les prendre en compte.

Ce qui n'est pas sans générer de la complexité, voire des contradictions, sources possibles de difficultés sérieuses dans la gestion de ses propres activités.

En fonction des contextes, les rôles traditionnels de portage ou d'adaptation des consignes, celui parfois de régulation entre règles institutionnelles et règles autonomes, ne suffisent plus dans des environnements marqués par des formes de rationalisation ou de régulation excessives.

Des tensions peuvent apparaître selon la capacité des managers à prendre des initiatives et à être autonomes.

Compte tenu de la complexité croissante, le manager est conduit à adopter une posture de traducteur.

## L'émergence du rôle de traducteur

Ce rôle de traducteur, éminemment langagier, le manager le met en œuvre à la fois :

- **en matière d'organisation** pour laquelle il se centre sur la réalisation des objectifs, tout en développant des stratégies pour être en capacité d'influencer certaines contraintes ;
- **dans ses relations interpersonnelles** avec ses partenaires, ses collaborateurs, ses équipes, en développant l'écoute et la bienveillance ;
- **sous l'angle stratégique et symbolique** pour favoriser l'adhésion des parties prenantes dans la gestion des contradictions.

Dans un contexte de pression à la conformité, les activités de traduction nécessitent des ajustements subtils, sources possibles de malaise pour les managers, car susceptibles de heurter « l'idéal » de transparence de leur activité, ainsi que la valeur confiance.

Avec l'émergence du rôle de traducteur, certaines capacités redeviennent fort prisées :

- hiérarchiser les contraintes ;
- articuler l'action avec les demandes de la hiérarchie ;
- prendre du recul par rapport aux injonctions des différentes parties prenantes (hiérarchie, collaborateurs, clients, et pairs,...)

## Cela s'apprend...

Dès lors, la prise de recul devient une compétence-clé que les formations au management pourraient utilement intégrer.

Encore trop fréquemment instrumentales, centrées sur une logique outillage, les formations au management gagneraient à favoriser l'acquisition de marges de manœuvre pour orienter l'action en intégrant une triple dimension :

- de lecture de l'environnement et de décodage du sens,
- de compréhension des stratégies des groupes et des acteurs, parfois contradictoires,
- de réflexion sur la création et la recréation des règles.

Les managers seraient alors en capacité d'interpréter les différents signaux de l'environnement, et de les intégrer au sein d'un cap flexible et évolutif, en fonction des pressions et des ressources à leur disposition.

**Pour en savoir plus, lire l'article :**

[Le rôle de traduction du manager](#)

in Revue Française de gestion 2010/6 (n° 205)

## Être factuel, oui mais...



Dans le milieu professionnel, « soyez factuel » est aujourd'hui une injonction assez fréquente qui semble être l'alpha et l'oméga de toute discussion.

Le fait en lui-même n'étant pas signifiant, il est presque toujours associé à une interprétation. Et c'est là que le bât blesse, car l'interprétation d'un fait est éminemment subjective.

Un moyen de distinguer les faits de leur interprétation peut se faire par l'utilisation de certains verbes :

– **Voir** peut être associé au constat d'un fait. Le caractère du fait est objectif, non discutable.

[Je vois que] « Vous avez traité moins de dossiers ce mois-ci »

– en revanche, **Penser** introduit une interprétation personnelle à partir de sa propre grille de lecture.

[Je pense que] « Vous êtes moins investi dans votre travail »

– et, par exemple, **Ressentir** relève du registre de l'émotion et du sentiment.

« Je suis en colère contre vous » signifie « Je ressens de la colère contre vous ».

Le point de vigilance est donc de veiller à confronter les différences d'interprétations pour ne pas laisser s'installer d'ambiguïté ou de malentendu. En cela, les faits constituent la base et non l'aboutissement d'une discussion.

**Pour en savoir plus, lire l'article :**

[Managers, halte aux faits !](#) sur RH info

# Sélection d'articles publiés sur le site du CEDIP

Depuis le précédent numéro (n°79)



## Professionalisation

### Vulgarisez oui, mais de manière efficace

Se donner les moyens de faire comprendre des thèmes scientifiques ou techniques

### Bien choisir sa disposition de salle

Avec ou sans tables ? Statiques ou itinérantes ?

### La capsule animée pédagogique

Pour quoi faire ? Comment faire ?

## Management et organisation

### Les 9 principes généraux de prévention

Une série d'animations proposée par l'INRS

### Dictionnaire des idées reçues de l'innovation

Speakez-vous innovation ?

### Télétravail : les bonnes pratiques

Vidéo synthétique

### Risques psychosociaux : 9 conseils pour agir au quotidien

Une infographie de l'INRS

### Créativité : quelles conditions ?

Ordre ou désordre ? Extravertis, introvertis, ambivertis ?

### Comment faire un rétro planning ?

Qu'est-ce que c'est ? Comment le construire ?

### De l'enseignement du coaching sportif

10 conseils de management inspirés du foot



Accès à toute l'actualité du site  
depuis le mois de janvier 2018

**Le CEDIP va avoir 20 ans !**

**En un mot, une courte phrase ou avec un dessin  
dites-nous ce qu'est « Le CEDIP pour vous »**

#### Comité de pilotage

##### Directrice de la publication

Pascale Delibes

##### Rédacteur en chef

Guy Panisse

##### Autres membres

Cathy Bousquet

Henri Carlin

Lidia Concepcion

Sophie Mettetal

##### Contributions

Antoine Subra

#### CMVRH - CEDIP

520, allée Henri II de Montmorency  
Montpellier

Tél. 04 34 46 64 01

Fax. 04 34 46 64 09

Contact :

[enlignes.cedip@developpement-durable.gouv.fr](mailto:enlignes.cedip@developpement-durable.gouv.fr)

Sites web :

En Lignes sur intranet :  
<http://competences-formation.metier.e2.rie.gouv.fr/>

En Lignes sur internet :  
<http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/>