

# Le manager par le sens, un manager potentiellement réflexif - Une étude exploratoire dans le secteur public local

Sylvie Rascol-Boutard

► **To cite this version:**

Sylvie Rascol-Boutard. Le manager par le sens, un manager potentiellement réflexif - Une étude exploratoire dans le secteur public local. Colloque de l'Institut Psychanalyse et Management " La fabrique du manager réflexif. Apprendre par la transformation des pratiques managériales ", 2016, Lille, France. <hal-01630739>

**HAL Id: hal-01630739**

**<https://hal.umontpellier.fr/hal-01630739>**

Submitted on 9 Nov 2017

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **Le manager par le sens, un manager potentiellement réflexif**

## **Une étude exploratoire dans le secteur public local**

**Sylvie Rascol-Boutard**

**Université de Montpellier, MRM**

sylvie.rascol-bouard@umontpellier.fr

Cet article part à la recherche du manager par le sens, des outils qu'il utilise, des objectifs qu'il vise, ainsi que des compétences qu'il met en œuvre. L'investigation s'est déroulée dans le secteur public local, où 10 observations in situ et 58 entretiens ont été réalisés. La fixation d'objectifs, renforcée par une reconnaissance du travail accompli ou, encore, l'utilisation de modes de communication appropriés font partie des *modus operandi* du manager par le sens. Parmi les effets que ce dernier vise, figurent l'implication, l'engagement et, in fine, la performance. De cette recherche, il est possible de déduire le portrait d'un manager par le sens, au service de la performance organisationnelle, un manager potentiellement réflexif.

Manager par le sens, manager réflexif, secteur public local.

This research is looking for managers practicing sensemaking in order to manage people, the tools they used, their objectives and their skills. An investigation in the local public sector consisted in 10 observations and 58 interviews. Results detect *modus operandi* that implement sensemaking as a management practice. Among them, objectives defining, reinforced by an appropriate recognition of the work done can be stressed, as well as the use of appropriate methods of communication. It is then possible to draw the portrait of a manager using sensemaking, serving organizational performance. This manager is, potentially, a reflexive manager.

Manager using sensemaking, reflexive manager, local public sector.

## INTRODUCTION

En France, depuis plus de quarante ans, s'enchaînent les réformes visant à moderniser l'action publique. Ces rénovations incessantes s'inscrivent dans le New Public Management (NPM), touchant les secteurs publics du monde entier. Dans ce contexte, les acteurs doivent s'adapter à ces perpétuelles mutations, desquelles sont susceptibles de découler de nouvelles pratiques. Confrontés à ces changements, ils peuvent peiner à trouver un sens à leur travail. Le manager par le sens pourrait apporter ici des réponses. Ce terme « sens », très riche, est investi dans cet article de deux acceptions, choisies également par Zarifian (2001, p.115) ou encore Trosa et Bartoli (2011, p.11) : le sens-signification et le sens-orientation. Le « sens-orientation », correspond au terme « management », littéralement action de diriger, conduire. Le management par le sens serait une forme de conduite de l'action, une façon de diriger, s'appuyant sur des modus operandi visant à donner un sens, une orientation, mais aussi une signification. Tout acte de management est potentiellement porteur de sens et est orienté, a priori vers l'atteinte des objectifs. Mais le management par le sens véhicule et crée volontairement une signification ainsi qu'une orientation, ce qui peut ne pas être le cas de tout acte de management. L'hypothèse posée est que le management par le sens engagerait l'individu dans l'action, l'accompagnant efficacement pour répondre aux exigences organisationnelles. Le manager par le sens, autre hypothèse, serait un manager réflexif, capable de retour réfléchi sur ses pratiques pour viser leur amélioration, un manager en perpétuelle métamorphose dans des organisations changeantes.

Pour traiter cette problématique portant sur le manager par le sens, un manager réflexif, l'enquête portera sur la définition du management par le sens, sa mise en œuvre, ainsi que sur le rôle du manager par le sens, sur les effets qu'il vise, sur ses compétences. A cette fin, après avoir défendu la pertinence d'une exploration dans le secteur public local (1.1.), nous examinerons les modes opératoires du manager par le sens (1.2.). Dans le prolongement de cette première partie, une discussion examinera les effets visés par ce manager sur l'implication, l'engagement et la cohérence organisationnelle (2.1.). Enfin, nous nous pencherons sur son portrait celui d'un manager présentant potentiellement des qualités réflexives (2.2.).

### **1. L'EXAMEN DES MODUS OPERANDI DU MANAGER PAR LE SENS, UN MANAGER POTENTIELLEMENT REFLEXIF**

Une délimitation conceptuelle de notre objet d'investigation conduira à proposer un dispositif méthodologique adapté (1.1.). De cette exploration, peuvent être décelés des modes opératoires de management par le sens (1.2.).

### 1.1. A la recherche du manager par le sens réflexif par une exploration dans le secteur public local

L'action d'organiser peut être découpée en plusieurs étapes non forcément linéaires : enactment, sélection et rétention (Weick, 1979, p.45). L'enactment choisit une portion d'expérience constituant l'organisation. La sélection impose des interprétations sur cette portion. Puis, la rétention classe ces segments interprétés pour une application future. L'action est ainsi placée au cœur du sens : elle définit l'organisation, tandis que le sens est construit a posteriori. Le management par le sens est, donc, une action d'organiser, une participation à la création de l'organisation. En outre, l'organisation doit parvenir à concilier des éléments équivoques, terme qualifiant des choses indéterminées, ambivalentes, susceptibles de porter plusieurs sens. Pour Weick, d'ailleurs, le compromis optimal est l'ambivalence, car garante de l'adaptation des organisations (1974, p.500). Le manager par le sens pourrait donc participer à la création d'organisations ambivalentes, traitant l'équivoque lors de la phase de sélection. Le sensemaking amène à s'intéresser aux discours et à l'observation des comportements pour saisir les actes, afin d'accéder à différentes étapes de construction du sens. Le chercheur analysant ces éléments, dans une approche constructiviste, participera, de fait, au sensemaking et peut-être, contribuera à développer la réflexivité. En mathématiques, une relation réflexive, symbolisée par une boucle, vérifie un lien entre deux éléments identiques d'un même ensemble. D'ailleurs, « réflexif », de la même famille que « réflexion », a pour racine latine reflexivus, relatif au retour sur soi. La réflexivité est donc une réflexion sur elle-même. Réflexivité et action participent l'une et l'autre à la création de sens. Dans l'agir professionnel, la réflexivité intervient interroge l'action, contribuant, ainsi, à l'apprentissage en double boucle (Argyris et Schön, 1974, 1996 ; Argyris, 1996). Activité structurante du sens, la réflexivité amène, par les sélections réalisées, à se forger une représentation de ce qui est fait et de ce qu'il faut faire. Le manager par le sens réflexif est donc celui qui, contribuant par ses actions à la construction de l'organisation, réalise, tout en le faisant, un retour sur ses pratiques pour éventuellement les améliorer.

Les lignes qui suivent proposent un dispositif de recherche visant à déceler, notamment, les *modus operandi* de ce manager. La sélection du lieu d'investigation et des acteurs à interroger est une question cruciale (Becker, 1998). Le choix, pour différentes raisons, s'est porté ici sur le secteur public local, ce. De lourdes exigences y pèsent sur les acteurs, conjuguées à un manque de moyens adéquats, les ressources allouées à l'action publique diminuant. En outre, les modes de reconnaissance concrets, de type prime, existent peu. La conjugaison de ces éléments constituent des explications de la perte de sens des individus au travail (Autissier et Wacheux, 2006, p.37). D'autres éléments peuvent contribuer à la perte de sens : la sensation d'impasse professionnelle ou encore la désincarnation des actions, la perte de références, accentuée par les réformes ininterrompues touchant le secteur public local. Corrélativement, ce secteur pourrait être particulièrement pertinent pour implémenter le

management par le sens. Nous y avons coordonné deux vagues successives d'études complémentaires alliant distance et proximité de l'action. L'étude 1 s'est principalement interrogée sur : peut-on déceler des traces de management par le sens ? Si tel est le cas, pour viser quels objectifs ? L'étude 2, dans son prolongement, s'est penchée sur les effets du management par le sens, en termes notamment d'implication, d'engagement, mots qui ont émergé du terrain, nous y reviendrons.

Deux groupes, au total dix étudiants<sup>1</sup> en master 2, ont participé à ce programme de recherche, sur deux années. Chaque étudiant était en contrat d'apprentissage ou stage pendant un an. Ces immersions se sont déroulées dans dix services différents de cinq collectivités territoriales. Ont été réalisés, en outre, 58 entretiens dans d'autres collectivités : communes, intercommunalités, Départements, Régions. 34 entretiens ont été menés lors de l'année 1, 24 lors de la deuxième. Pour chacune des études, le critère de saturation a décidé de l'arrêt des entretiens (Glaser et Strauss, 1967 ; Strauss et Corbin, 1990). Plusieurs répondants, y compris le manager, étaient issus de mêmes équipes, à des fins de triangulation. Ainsi donc, même si l'approche est exploratoire et qualitative, cette recherche, grâce au travail d'équipe, comporte un grand nombre d'observations sur une durée conséquente. Les entretiens ont été menés avec des guides de relances, souhaitées rares pour laisser apparaître spontanément les éléments. Enfin, deux 'telling stories' ont été recueillies auprès de directeurs au sommet de la hiérarchie de deux grandes collectivités. Tous les entretiens ont été enregistrés et/ou réalisés avec une prise de notes double. Le traitement des données a été essentiellement manuel, les éléments retranscrits peu à peu classés dans des catégories. Ce travail a été réalisé en doublon afin de viser la meilleure fiabilité possible. En multipliant les modes, lieux d'observations et les observateurs, nous avons recueilli ici des données riches dans la construction desquelles sont intervenus nombre d'acteurs, chercheur y compris, engagés, à des degrés divers, dans une démarche plutôt réflexive. Tous ont participé à la création de sens, retenant et sélectionnant des données qui ont contribué à faire émerger les résultats de cette recherche. La partie qui suit sera consacrée aux résultats de ces investigations.

## 1.2. Les modes opératoires du manager par le sens

Plusieurs recherches portent sur le management par le sens mais manquent de précision quant à ses modes opératoires. C'est le cas dans l'ouvrage d'Autissier et Wacheux (2006), où sont soulignés les effets délétères de la perte de sens et proposés des mesures de cette dernière (p.145-174). Giaque et *alii.* (2010), quant à eux, ont montré que, dans les organisations publiques suisses, les outils incitatifs extrinsèques tels les primes, sont moins efficaces que les outils de management par le sens. Ces auteurs avaient une approche floue de ces derniers outils, supposant que ceux s'appuyant sur les valeurs du service public

---

<sup>1</sup> Nous tenons ici à les remercier : E. Adolphe-Brie, M. Ioanita, C. Legrand, M. Le Fur, V. Le Sourd, J. Saunier, I. Sauvage, J. Spiquel, L. Stankiewicz, M. Wolff.

pouvaient être constitutifs de satisfaction et d'engagement. Cette hypothèse est confirmée par nos résultats qui, en outre, spécifient les valeurs auxquelles s'appuyer dans le secteur public local. D'abord, celles propres au service public, principes issus des lois de Rolland<sup>2</sup>, ont été citées par plus d'un quart des répondants (étude 1). Ces valeurs ont aussi été définies en creux, se référant au secteur privé pour s'en distinguer. Certaines valeurs citées sont imprégnées de modernité : l'adaptation, la qualité, « la bonne utilisation des deniers publics », autrement dit l'efficacité. Enfin, des valeurs plus individuelles ont été recensées : l'honnêteté, la disponibilité, la réactivité. Ce partage de valeurs est vu comme essentiel pour susciter l'adhésion : il porte une vision commune et contribue à l'attachement organisationnel.

Parmi les modes opératoires du management par le sens figurent également la fixation des objectifs et le suivi de leur réalisation. Plusieurs dispositifs s'avèrent complémentaires. L'un d'eux, l'entretien annuel, fait un bilan et pose les objectifs pour l'année suivante. Outil d'organisation, moment d'échange individuel, mode d'évaluation des compétences, il inscrit dans un projet professionnel et positionne dans une équipe. Pour réaliser des bilans intermédiaires, des outils plus formalisés, de type « tableaux de bord », recensent les missions assignées et suivent leur réalisation. Leur construction peut être collective, ce qui génère alors une compréhension commune, un sens partagé de ce qui importe pour l'organisation. La fixation des objectifs définit la performance à atteindre, oriente l'action des agents vers cette performance en l'explicitant. Cette formalisation constitue autant de structures qui permettent à la fois de renforcer les objectifs et de les discuter pour éventuellement les amender. La reconnaissance du travail accompli renforce les objectifs vus comme importants, insiste sur eux par un système de récompenses. La reconnaissance suscite l'implication. Elle légitime, valorise et contribue, par-là, à donner du sens au travail. Deux types de reconnaissance ont été cités : formelle et informelle. La première est constituée par exemple par des avancements, des médailles de travail. Ce mode de reconnaissance extrinsèque ne relève pas pour Giaucque et *ali.* (2010) du management par le sens. Ici, cette reconnaissance de la réussite a et crée du sens, contribue à renforcer certains objectifs. Cependant, relativement rare, elle est vue comme un levier moins fort que la reconnaissance informelle quotidienne. Cette dernière présente de multiples formes, allant des remerciements de vive voix à l'organisation d'un événement festif pour une réussite.

Autre mode opératoire du management par le sens, le travail en groupe favorise les interactions, lors de réunions ponctuelles ou en mode projet. Son utilisation, adaptée aux besoins, peut être très informelle ou très formalisée, très fréquente ou très rare. Au-delà de ses objectifs formels, le travail collectif améliore la cohésion, est vecteur de réseaux d'entraide, développe une compréhension

---

<sup>2</sup> Rolland est un juriste du début du XX<sup>ème</sup> siècle. Les principes connus sous la terminologie « lois de Rolland » sont la continuité, l'égalité, la mutabilité et la neutralité.

commune. Perçu comme contribuant à enrichir personnellement et professionnellement, il suscite implication et engagement. Par exemple, le projet, occasion d'échanges de pratiques professionnelles, peut générer de nouvelles compétences. Les personnes y participant y voient un signe de confiance, sont valorisées. Ce mode d'organisation donne une vision des finalités de l'ensemble dans lequel se situe le travail de chacun, ce qui contribue, par-là, à mobiliser. Quelques bémols au travail en groupe sont à noter. Il peut, par exemple, s'avérer chronophage. Ou, encore, l'agent intégrant un projet par contrainte risque de ne pas voir son intérêt. L'échec du projet peut également mener au désengagement en créant un sentiment d'échec plus global.

La formation, enfin, est vue comme participant à la création de sens. Visant la montée en compétences, elle contribue corrélativement à la prise de confiance ainsi qu'aux échanges de pratiques. Ces effets sont favorisés par une organisation en groupes transverses, intra- ou extra-organisationnels. Elle peut être source d'insatisfaction si elle ne correspond pas aux attentes des agents. La formation intervient à plusieurs niveaux du management par le sens. D'abord, elle met l'accent sur les savoirs et pratiques que souhaite retenir l'organisation. Elle contribue aussi, par l'intégration de nouvelles compétences, à l'introduction d'autres modes d'action possibles et donc de nouvelles significations potentielles.

Tous ces modes opératoires engendrent des significations. Ils permettent que soient réalisées les interactions nécessaires à la production de l'action et participent au processus de sélection-rétention, constitutifs du sensemaking. En guise de synthèse, le tableau 1 résume les modes opératoires de management par le sens, les précautions à prendre dans leur mise en œuvre ainsi que les effets recherchés.

*Tableau 1 – Les modes opératoires de management par le sens et leurs effets potentiels*

Modus operandi	Précautions relevées	Effets potentiels
Fixation et suivi des objectifs	Adaptation continue au fil des actions	Orientation du travail, compréhension partagée
Utilisation de tableaux de bord	Suivi, partage collectif	Description des moyens, mesure de la progression, contrôle, compréhension partagée
Reconnaissance du travail accompli		Légitimation, valorisation, implication
Le mode projet	Volonté de s'y intégrer Echec du projet peut désengager plus globalement	Mobilisation, nouvelles compétences, cohésion, vision partagée de finalités
Travail en groupe	Encadrement temporel	Compréhension partagée, implication, engagement

Formation	Correspondance avec les attentes des agents	Nouvelles compétences, confiance, échange de pratiques, implication
Partage de valeurs		Adhésion, attachement organisationnel

Certains modes opératoires étaient plutôt attendus, tel le partage de valeur. D'autres s'avèrent surprenants, du moins en première lecture, comme la fixation des objectifs ou l'utilisation de tableaux de bord. Mais ils relèvent bien du management par le sens, véhiculant volontairement une signification ainsi qu'une orientation. Soulignons ici les précautions à prendre lors de leur utilisation, afin de contrebalancer d'éventuels effets négatifs, tels que, par exemple, le désengagement. Ainsi donc, et cela vient compléter les recherches sur la perte de sens d'Autissier et Wacheux (2006), le management par le sens, s'il n'est pas mis en œuvre, avec réflexion, voire peut-être réflexivité, peut aussi avoir des effets pervers. Se déployant dans un contexte de réformes, ces éléments recensés devraient présenter une certaine cohérence avec les éléments de doctrine du NPM (Hood, 1991, p.4-5). Les standards et mesures de performance explicites sont l'un d'entre eux. Les répondants ont bien mis en avant la fixation des objectifs, lesquels peuvent être réorientés si nécessaire, avec la participation des agents. Ce moment d'échange, combiné avec d'autres *modus operandi* favorisant l'autonomie, contribuent à la responsabilisation, autre élément de doctrine du NPM. Les bilans intermédiaires et les tableaux de bord constituent quant à eux des modes de suivi et de contrôle, également présents dans le NPM. La recherche de l'efficacité enfin est apparue dans les verbatim avec l'idée de « bonne utilisation des deniers publics ». Les répondants ont aussi utilisé le terme de « meilleure qualité » pour qualifier cette performance. Enfin, deux éléments relevés dans cette recherche divergent de la doctrine du NPM. Le premier est la référence au secteur privé, dont il faudrait copier les pratiques. Pour les répondants, c'est plutôt un secteur dont il s'agit de se distinguer en termes de valeurs. Le second élément de doctrine concerne la création de centres de responsabilités plus autonomes. Plutôt que l'autonomie, c'est la coopération, y compris l'organisation transverse d'équipes, en mode projet par exemple, qui est ici source d'enrichissement mutuel<sup>3</sup>.

A l'issue de cette recherche, sont recensés des modes opératoires du manager par le sens émergeant du terrain. Reste en suspens l'hypothèse relative aux qualités réflexives de ce manager.

---

<sup>3</sup> L'objet de cet article n'est pas de discuter des effets éventuellement néfastes du NPM, même si ici est souligné que certains éléments de doctrine ne sont pas complètement compatibles avec le sens porté par l'action publique sur ce terrain.



## 2. LES EFFETS VISES PAR LE MANAGER PAR LE SENS, UN MANAGER POSSIBLEMENT REFLEXIF

Après la description des effets visés par la mise en œuvre des *modus operandi* recensés (2.1.), sera brossé le portrait du manager par le sens et examinée l'hypothèse relative à ses capacités réflexives (2.2.).

### 2.1. Les effets des actions du manager par le sens

Le manager par le sens vise l'implication et l'engagement des agents, leur mobilisation, pour atteindre une meilleure performance. Ces termes émergent du terrain nécessitent un retour à la littérature pour vérifier si l'usage qu'en font les acteurs correspond bien aux approches conceptuelles actuelles et si ces résultats convergent avec d'autres études relevant de ces phénomènes. Trois conditions sont nécessaires à l'implication (Thévenet, 2000, p.196-198). Tout d'abord, l'organisation doit être compréhensible pour les individus la composant, compréhension facilitée par une certaine cohérence. Puis, individu et organisation doivent être réciproquement impliqués, dans un échange équitable. Enfin, l'individu doit pouvoir se reconnaître dans l'organisation, se l'approprier. Les résultats montrent que les modes opératoires utilisés suscitent bien ces conditions : certains tendent à rendre lisibles l'organisation, l'expliquant, afin que les individus situent leurs missions par rapport aux objectifs organisationnels. Ainsi en est-il de la fixation et du suivi des objectifs, véhiculant et créant un sens commun, engageant réciproquement agents et organisation. Corrélativement, un système de récompense participe à faire percevoir l'échange équitable entre contribution et rétribution de l'individu. Les interactions générées par le travail en groupe intègrent l'individu dans l'organisation, inscrivant ses actes dans cette dernière. Pour Giaucque et *ali.* (2010), le management par le sens aurait des effets sur l'implication. Dans nos résultats, cette dernière est suscitée par la responsabilisation, laquelle place le subordonné en tant que co-auteur de l'action. Plus l'individu est autonome et participe à la prise de décision, mieux il perçoit les conséquences de son travail. En outre, Giaucque et *ali.* supposent un lien positif entre la compréhension de son rôle dans l'organisation, la volonté de contribuer à l'intérêt général, valeur propre au service public, et l'engagement au travail. Nos résultats mettent en exergue les valeurs de référence, qui servent de guide et qui pourraient contribuer à engager, car porteuses d'une vision commune, d'un attachement à l'organisation et aux missions à réaliser. Le socle de ces valeurs est à la fois traditionnel, moderne, puisque intégrant des valeurs du NPM, et individuel.

Le manager par le sens a également un impact sur la cohérence organisationnelle. Il fixe des objectifs et les suit pour orienter le travail, les renforce avec un mode de reconnaissance cohérent, communique, suscite le travail en groupe pour aller vers plus de consensus etc. Il opère l'« action d'organiser » de Weick, réduisant l'étendue des possibles pour établir un niveau utilisable de certitude (1979, p.6). Le manager par le sens, en effet, va chercher une validation consensuelle du sens, un sens partagé élaboré collectivement et,

par-là, vise à obtenir un niveau acceptable de certitude. Cependant, Friedberg (1993, p.75) le souligne, l'ambiguïté caractérise tout contexte d'action. Elle est inhérente à l'action humaine, peut-être parce que, selon March (1978), les décisions collectives posent le problème d'objectifs vagues, instables et potentiellement incompatibles les uns avec les autres. Grâce à l'ambiguïté, chacun investit de sa propre signification les buts poursuivis. Le sens, relativement plastique, peut ainsi être utilisé comme mode de management car il laisse à chacun une certaine autonomie, octroyant une place à l'ambivalence, ce compromis optimal de Weick (1974) permettant aux organisations de perdurer et de s'adapter. D'ailleurs, les réajustements des objectifs repérés dans cette recherche peuvent être lus comme autant de nécessités adaptatives contribuant à ce compromis. Ces réajustements ne désorientent pas car, peut-être, les objectifs sont assez ambigus pour rester cohérents avec les finalités de l'organisation et avec des valeurs partagées. Ce compromis est renforcé par différents modes opératoires complémentaires. Par exemple, des objectifs peuvent être réajustés de manière acceptable et partagée si la reconnaissance du travail, in fine, en tient compte.

Si l'on pousse ici l'analyse, le management par le sens établit des cohérences sur lesquelles se repose et se construit la structure organisationnelle, elle aussi porteuse, créatrice de sens et fruit du sensemaking. Pour Giddens (1984), les structures, ou lois et ressources, propriétés d'un système social, ont un lien d'influence réciproque avec les comportements humains. Ces derniers sont contraints par les structures tandis que celles-ci sont (re)construites par les actions humaines. Cette théorie de la structuration peut être complétée par Weick (1979), pour qui la constitution des structures collectives est inhérente aux actions. Ces dernières ne nécessitent pas que les individus partagent des aspirations ou intentions (p.91), mais qu'ils s'accordent sur ce qui est important et sur les liens entre les éléments importants (p.142). Conjointement, le processus dialogique de storytelling, dialogue auto-entretenu liant intimement des partages portant sur des expériences passées, des événements du présent et du futur possible, permet de générer des consensus (Boje, 2003). Le management par le sens agit donc sur l'élaboration de consensus menant à la coordination. L'une des difficultés est que les comportements peuvent ne pas correspondre à l'intention initiale (March, 1981). Or, le manager par le sens tente d'agir sur les comportements en leur donnant du sens avant que ceux-ci ne se produisent, puis lors des actes eux-mêmes et, enfin, a posteriori, en décrivant ce qu'il s'est passé. Agissant ainsi, il a un rôle dans la création de la structure du système social dont il fait partie. Ce système social, tel que Giddens l'appréhende, s'appuie sur des structures dynamiques, ambivalentes qui, dans le même temps, se reproduisent et changent. Ainsi, par exemple, les routines, facilitant l'action au quotidien, tendent à faire que les structures se reproduisent. En reproduisant des routines, les acteurs interagissent et font alors évoluer les conditions de l'action, introduisant donc des changements structurels. Autrement dit, « [les membres d'un système] le transforment constamment par

leurs conduites, même si ces dernières prennent appui sur des éléments structurels de ce système» (Friedberg, 1993, p.19). La structure organisationnelle est ici ambivalente, à la fois dynamique et statique, constituante et constituée. Comportements et significations retenus par les acteurs ont un rôle primordial dans la constitution et le fonctionnement des systèmes sociaux. Le manager par le sens en est l'un des instigateurs pivots. Par exemple, il établit un système de valorisation pour légitimer les comportements considérés comme appropriés. Cependant, nous n'avons pas trouvé lors de cette recherche de manager qui, spontanément, va analyser ce rôle qu'il tient dans cette structuration. Sa démarche réflexive s'avère limitée à ce moment de l'analyse.

Les résultats de cette recherche font apparaître un acteur important dans l'application et le développement du management par le sens : le manager lui-même.

## 2.2. Le manager par le sens, un manager aux compétences potentiellement réflexives

Le manager de proximité s'avère être le pivot du management par le sens. Nous décrirons le style et les compétences de ce manager par le sens dont nous tracerons un portrait.

La mise en œuvre du management par le sens semble, en première lecture des résultats, nécessiter une certaine maîtrise en management. Or, ce fut une surprise, les répondants occupant des fonctions de direction avaient reçu peu, voire pas, de formation au management. Leurs modes de management sont donc bâtis à partir de leur expérience de terrain, faisant d'eux ces théoriciens ordinaires décrits par Calori (2000). Ce terme signifie que l'origine de leur expression théorique, pratique, possède un caractère contextuel, ordinaire. L'expérience significative à laquelle ces managers font référence comme socle de leur expertise constitue une action réflexive au sens de Schön (1983). Cette recherche a, en outre, contribué à augmenter cette capacité réflexive, car, dans une optique constructiviste, le chercheur a pu agir sur son propre objet de recherche. Le style de management, les compétences de ces managers, sont construits sur des bases en grande partie empiriques.

Nous pouvons, à partir de notre recherche, mais aussi avec un retour sur la littérature, décrire ce manager par le sens. La référence utilisée ici est celle de l'étude d'un désastre occasionné par le feu meurtrier du Mann Gulch, à partir de laquelle Weick (1993) a déduit les qualités d'un « bon capitaine ». Ce dernier contribue à la résistance des organisations en les rendant moins vulnérables au délitement des processus de création de sens. Pour ce faire, il improvise (p.639), utilise les systèmes de rôles virtuels (p.640), a une attitude empreinte de sagesse (p.641), et veille aux normes respectueuses d'interaction (p.642). La créativité, l'improvisation, le bricolage, permettent de participer au changement, ce qui est d'une grande utilité dans des organisations constamment réformées. Les managers interrogés articulent leurs faisceaux de contraintes et se ménagent des

marges de manœuvre, font montre d'inventivité et s'adaptent. L'une des illustrations est celle de la reconnaissance du travail accompli, permettant de renforcer les objectifs à retenir. Quand les modes de reconnaissances formels tels que des primes individuelles sont impossibles, la réussite est reconnue par un événement festif. Les systèmes de rôles virtuels concernent les identités tenues par les acteurs dans les organisations, identités dont ils doivent avoir conscience pour pouvoir agir en s'adaptant à leur propre rôle mais aussi aux rôles tenus par les autres, dans des processus interactifs. Ces interactions, voulues et suscitées par le manager par le sens, confortent ou font évoluer ces systèmes de rôles virtuels. Ainsi en est-il quand le manager par le sens sollicite l'un ou l'autre pour participer à un groupe projet. La sagesse permet d'être distancié par rapport aux expériences, au sens qui leur est donné. Elle fait écho à la réflexivité qui, potentiellement, est une qualité du manager par le sens. Enfin, l'interaction respectueuse, dont certains mots clés sont confiance, écoute, respect, va générer une action collective de qualité satisfaisante. Ainsi, le « bon capitaine », pour Weick (1993), pratique l'échange, il sait écouter, attitudes correspondant à l'interaction respectueuse d'Autissier et Wacheux (2006). Les résultats mettent bien en exergue l'importance de l'écoute, citée spontanément une fois sur deux dans l'étude 1. Autre élément important pour Weick, la coopération, évoquée ici au travers du travail en groupe, et qui peut aussi être lié à la qualité de l'environnement de travail. Cette ambiance est façonnée par les interactions entre les membres d'une équipe, avec un tempo donné par le manager. Un lien positif a été ici établi entre une bonne qualité de l'environnement de travail et l'implication. Cette qualité, définie spontanément par les termes « convivialité » ou « bonne ambiance », suscite l'investissement des agents et la cohésion au sein des collectifs de travail. Enfin, le bon capitaine reconnaît qu'il est faillible et, surtout, sait tirer parti de ses erreurs pour qu'elles ne se reproduisent plus, ce qui fait écho à la démarche empirique des managers de notre recherche et, donc, à leurs capacités réflexives.

Les managers interrogés et observés s'inscrivent bien dans l'action d'organiser, le sensemaking de Weick (1979). Ils sélectionnent des interprétations, du sens, qu'ils attribuent à des épisodes d'interactions sociales. Puis, lors de la rétention, ils se réfèrent à ces sens créés et s'en servent de socle pour le futur. En guise d'illustration, par l'enactement, les managers par le sens se concentrent sur certains objectifs. Leur sélection est retranscrite dans des tableaux de bord, réduisant par-là les interprétations possibles. Puis, par rétention, ces éléments seront conservés pour une future utilisation. Les objectifs seront, par exemple, reconduits, ou pas, et la discussion pour le décider sera axée sur les éléments distingués lors de la sélection. Et, corrélativement, la reconnaissance du travail accompli souligne explicitement la réussite des objectifs en mettant en exergue l'importance de certains d'entre eux. Cette façon de donner du sens-signification comme du sens-orientation aux actions relève bien du management par le sens. Concernant enfin la question de la réflexivité, il faut garder à l'esprit que, dans ce type de recherche, le chercheur va contribuer à

générer le phénomène qu'il souhaite observer. En interrogeant les acteurs sur leurs pratiques, il les va engager à, effectivement, être réflexifs. Si l'observation in situ est moins sujette à ce biais, elle pousse à déduire, à partir des comportements des acteurs, des hypothèses quant à la réflexivité des managers par le sens. La prudence impose donc au chercheur qui, lui-même, cherche à développer sa réflexivité, de qualifier le manager par le sens de « potentiellement » réflexif.

## CONCLUSION

Cet article s'est penché sur le manager par le sens, sur ses compétences et les possibles effets de ses actions, s'interrogeant, in fine, sur le manager par le sens-manager réflexif. A cette fin, une recherche a été menée pendant deux ans dans le secteur public local. Cette recherche montre que le manager par le sens porte une cohérence évolutive et constitutive de l'organisation, visant l'implication comme l'engagement. La difficulté méthodologique pour appréhender le phénomène de la réflexivité a été soulignée, notamment, parce que cette recherche a pu pousser les répondants à entreprendre une démarche réflexive portant sur leurs propres pratiques. En miroir, le chercheur et son équipe ont participé à la construction de sens. Mettant en œuvre des pratiques et visant leur amélioration, le manager par le sens s'avère potentiellement réflexif, s'appuyant sur ses expériences pour acquérir l'expertise nécessaire à l'exercice de sa fonction. Il met consciemment en œuvre ces outils et le sens est créé au fil de ces actes managériaux.

Cette recherche présente de nombreuses limites, et donc de prolongements potentiels. Le secteur public local, choisi pour certaines de ses caractéristiques le rendant pertinent pour l'application du management par le sens, reste un contexte spécifique. L'étude qualitative a permis de recueillir une grande richesse de matériaux, alliant immersions et entretiens, dispositifs triangulés. Une étude quantitative pourrait ensuite, dans son prolongement, mesurer la force des liens entre les différents éléments de management par le sens détectés. En outre, si l'intention managériale, telle que par exemple viser l'implication, a été identifiée, la réalité de ce qui est créé reste plus délicate à appréhender. L'approche longitudinale nous semble être une méthode prometteuse pour ce faire. Mais, avant cela, il serait peut-être judicieux de nous pencher sur des éléments omis dans cet article. En effet, les grands absents de cette recherche sont les modes de management par le sens susceptibles de conduire à des contre-performances voire de contribuer à détruire la performance : la diffamation, le mensonge, ou encore ceux qui créent des dissonances cognitives. Nous aurions pu trouver trace de ces derniers dans le secteur public local, les réformes étant incessantes : le risque est grand que les individus se voient déstabilisés par des décalages entre le sens qu'ils accordent à leurs missions et le sens porté par ces changements. Ces éléments, difficilement repérables lors d'entretiens, seraient détectables lors de périodes d'immersion.

Enfin, le terme « sens », volontairement restreint à deux significations dès l'introduction de cet article, est extrêmement riche, richesse qui peut nous conduire à explorer d'autres modes de management par le sens. Ses racines sont latines : « sensus » signifie « perception, sensation, manière de sentir, de penser, de concevoir, idée ; signification d'un mot ». Nous avons peu évoqué les sensations, ni utilisé les acceptions du mot sens quand il est inclus dans les expressions « faire œuvre de bon sens », c'est-à-dire bien agir. Le bien-être, par exemple, est l'un des effets potentiels du management par le sens, cela a été relevé lors de cette recherche : « un bon manager [...] veille à ce que les agents [...] trouvent du plaisir à mettre en œuvre les objectifs ». Ainsi donc, l'objet du management par le sens pourrait être d'obtenir une meilleure performance, en veillant au bien-être des individus, afin de participer à leur épanouissement professionnel. Sans ouvrir ici le débat relatif au bien-être des individus dans l'organisation, nous soulignerons juste que ces possibles significations sont susceptibles d'ouvrir des perspectives de recherche et, in fine, d'actions, à qui souhaite continuer sur la voie du management par le sens.

### **Bibliographie**

- ARGYRIS C. (1996), Actionnable knowledge: design causality in the service of consequential theory, *Journal of applied behavioral science*, 32 (4), pp. 390-406.
- ARGYRIS C., SCHON D.A. (1974), *Theory In Practice: Increasing Professional Effectiveness*, Jossey-Bass Inc. Publishers, San Francisco.
- ARGYRIS C., SCHON D.A. (1996). *Organisational Learning II: Theory, Method, and Practice*, Reading, Mass.: Addison-Wesley, Boston.
- AUTISSIER D., WACHEUX F. (2006), *Manager par le sens*, Paris, Editions d'Organisation, 256 p.
- BOJE D. (2008), *Storytelling Organizations*, Sage, London.
- CALORI R. (2000), Ordinary theorists in mixed industries, *Organization Studies*, 21/6, pp.1031-1057.
- FRIEDBERG E. (1993), *Le pouvoir et la règle, dynamiques de l'action organisée*, Paris, Editions du Seuil, 405 p.
- GIAUQUE D., RESENTERRA F., SIGGEN M. (2010), Manager par le sens ou par l'incitation? Résultats provenant d'organisations publiques cantonales et municipales suisses, *Congrès de la Société Québécoise de Sciences Politiques*, 20-21 mai, Québec, 30 p.
- GIDDENS A. (1984), *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*, University of California Press, Berkeley.
- GLASER B. G., STRAUSS A. (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Chicago, Aldine Pub., Chicago.

- HOOD C. (1991), A Public Management for All Seasons?, *Public Administration*, vol.69, Spring, pp.3-19.
- MARCH J. G. (1978), Bounded Rationality, Ambiguity, and the Engineering of Choice, *Journal of Economics*, 9, pp.587-608.
- MARCH J. G. (1981), Footnotes to Organizational Change, *Administrative Science Quarterly*, 26, pp.563-577.
- SCHON D.A. (1983), *The Reflective Practitioner, How Professionals Think in Action*, Basic Books, New York.
- STRAUSS A. C., CORBIN J. M. (1990), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Sage Publications, Newbury Park.
- THEVENET M. (2000), *Le plaisir de travailler, favoriser l'implication des personnes*, Paris, Editions d'Organisation.
- TROSA S., BARTOLI A. (2011), *Le management par le sens au service du bien public*, Collection "Profession cadre service public", Paris, SCEREN-CNDP, 245 p.
- WEICK K. E. (1974), Amendments to Organizational Theorizing, *Academy of Management Review*, Sept., vol.17, n°3, pp.487-502.
- WEICK K. E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, New York, Editions Mc Graw-Hill, Inc., 2ème Edition, 294 p.
- WEICK K. E. (1993), The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster, *Administrative Science Quarterly*, vol.38, pp.628-652.
- ZARIFIAN P. (2001), Événement et sens donné au travail, *Le travail, entre l'entreprise et la cité*, coordonné par Gilles Jeannot et Pierre Veltz, Editions de l'Aube, Collection Société et Territoire, Cérisy, pp.109-124.