

# Le nouveau manager territorial

Le management humain  
au cœur des dispositifs  
pour attirer et fidéliser

**Valérie Bouvier**

Directrice Générale  
du Centre de Gestion  
de la Haute-Savoie



# Le nouveau manager territorial

Le management humain  
au cœur des dispositifs  
pour attirer et fidéliser

Ce livre entend, avec humilité, proposer une nouvelle approche de ce que peut être le management public d'aujourd'hui et de demain dans un contexte de profondes transformations : écologiques, démographiques, numériques, économiques, technologiques, politiques...

S'appuyant sur l'histoire des évolutions des organisations du travail et sur de nombreux travaux en sciences humaines, cet ouvrage propose, non pas de déconstruire les représentations du management mais bien de donner un éclairage inspirant de pratiques managériales expérimentées et adaptées aux nouvelles aspirations des agents publics.

La relation au travail est en constante évolution. Du travail physique et essentiellement manuel pour les générations qui nous ont précédés, à une charge mentale qui s'intensifie de plus en plus, le management s'impose aujourd'hui au cœur de la gestion des ressources humaines et comme un moyen d'atténuer les injonctions contradictoires. Au-delà des outils traditionnellement enseignés, le manager doit pouvoir mobiliser différentes connaissances et puiser dans la philosophie notamment les sources d'inspiration pour apporter un cadre rassurant, une confiance, un respect propices à la sérénité et à la créativité des agents. Replacer les valeurs du service public et les droits fondamentaux de chacun permet sans doute de retrouver une boussole commune.



**Valérie BOUVIER** est juriste de formation. Passionnée par le management et après de nombreuses formations auprès de Sciences Po Paris, de l'INET ou encore de l'ENA, elle s'est orientée vers des postes en lien avec la GRH et le management. Aujourd'hui directrice générale d'un centre de gestion, elle a consacré ces dernières années à étudier et à comprendre ce que pouvait être la spécificité du management dans la sphère publique.

**LES ESSENTIELS**

boutique.territorial.fr

ISSN : 2553-5803

ISBN : 978-2-8186-2095-3

© jirsak/adobeStock.com

**territorial** éditions

# Le nouveau manager territorial

Le management humain  
au cœur des dispositifs  
pour attirer et fidéliser

**Valérie Bouvier**

Directrice Générale  
du Centre de Gestion  
de la Haute-Savoie



**Vous souhaitez  
nous contacter  
à propos de votre ouvrage ?**

## **C'est simple !**

Il vous suffit d'**envoyer un mail** à :  
[service-client-editions@territorial.fr](mailto:service-client-editions@territorial.fr)  
en précisant l'objet de votre demande.

Pour connaître l'ensemble de nos publications,  
rendez-vous sur notre boutique en ligne  
[boutique.territorial.fr](http://boutique.territorial.fr)

### **Avertissement de l'éditeur :**

La lecture de cet ouvrage ne peut en aucun cas dispenser le lecteur  
de recourir à un professionnel du droit.

Nous sommes vigilants concernant les autorisations  
de reproduction et indiquons systématiquement  
les sources des schémas, images, tableaux, etc.

Pour toute demande de modification, mise à jour  
ou suppression d'un élément au sein de cet ouvrage,  
merci de contacter les éditions Territorial.

 <p><b>DANGER</b> LE PHOTOCOPIAGE TUE LE LIVRE</p>	<p>Il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement la présente publication sans autorisation du Centre Français d'exploitation du droit de Copie. <b>CFC</b> 20, rue des Grands-Augustins 75006 Paris. Tél. : 01 44 07 47 70</p>
---	---



# Sommaire

Préface .....	p.7
Introduction .....	p.9

## Partie 1

### **Le manager leader, un modèle dépassé**

#### Chapitre I

<b>Le manager influenceur</b> .....	p.15
A - La vision, le cap, le désir .....	p.15
1. Qu'est-ce qu'une vision ? .....	p.15
2. Une force de conviction .....	p.18
B - La capacité à fédérer .....	p.19
C - L'art de la communication .....	p.23
1. La communication au cœur de la relation managériale .....	p.24
2. Anticiper les conflits en acceptant les oppositions d'une réalité perçue ou vécue .....	p.25

#### Chapitre II

<b>Le manager traducteur</b> .....	p.29
A - Traducteur d'injonctions .....	p.29
1. Pouvoir et responsabilité .....	p.30
2. Le pas de côté indispensable pour faire tomber les masques .....	p.32
B - Traducteur de la complexité .....	p.33
C - Traducteur de concepts en un mode opérationnel (traducteur de données, concepteurs d'actions lisibles et compréhensibles de tous) .....	p.35
1. Doit-on tout dire ? .....	p.37
2. L'authenticité, une réponse pour le manager dans sa relation aux autres ? .....	p.38

## Chapitre III

<b>Du leadership au manager agile</b> .....	p.41
A - L'influence des nouvelles technologies .....	p.41
1. Le télétravail, un nouvel enjeu pour le management .....	p.42
2. Une large communication numérique et une charge mentale croissante .....	p.43
B - Le besoin d'un management inclusif .....	p.46
1. Une démocratie plus inclusive, mouvement parallèle d'un management plus inclusif ..	p.46
2. La fin du management vertical .....	p.47
3. Égalité, égalisation et équité .....	p.48
4. Motivation et utilité .....	p.48
5. Le partage du processus de décision .....	p.49
C - Différence entre coproduction, cogestion, coconstruction et décision .....	p.51
1. La prise de décision .....	p.54
2. Le manager philosophe .....	p.55

## Partie 2

# Le manager : un écologue des ressources humaines

## Chapitre I

<b>Une nécessaire ouverture du manager à une meilleure connaissance de l'humain</b> .....	p.61
A - Une meilleure connaissance du fonctionnement du cerveau .....	p.63
1. La plasticité cérébrale .....	p.63
2. Comprendre comment apprendre.....	p.63
3. La consolidation de l'acquis .....	p.66
4. ... mais aussi comment désapprendre .....	p.66
5. La décision gouvernée par quatre zones du cerveau .....	p.67
B - La place des émotions dans le management .....	p.68
1. L'intelligence émotionnelle .....	p.68
2. La motivation .....	p.73
C - Les valeurs .....	p.75

## Chapitre II

<b>L'apport des neurosciences sur le champ de la créativité</b> .....	p.79
A - La notion de plasticité dans la créativité .....	p.80
1. La créativité .....	p.80
2. La plasticité cérébrale .....	p.81
3. L'éclairage des neurosciences sur l'état créatif : un va-et-vient entre le « vagabondage » et le contrôle des pensées .....	p.83

<b>B - La créativité dans le management</b> .....	p.84
1. L'analyse des facteurs influençant la créativité .....	p.85
<b>C - Les nouvelles techniques favorisant la créativité</b> .....	p.90
1. Les techniques de <i>coaching</i> pour soutenir la créativité .....	p.90
2. La modélisation et les apports de la programmation neurolinguistique en matière de créativité .....	p.92
3. Le <i>design thinking</i> .....	p.94
<b>Chapitre III</b>	
<b>Vers un management collaboratif, adaptatif et prédictif</b> .....	p.97
<b>A - Le déplacement de la charge physique vers le mental</b> .....	p.98
1. L'arrivée de la charge mentale .....	p.99
2. Un cerveau multitâche .....	p.100
3. Le poids de l'éducation .....	p.101
4. Les RPS encore mal connus .....	p.102
5. Un nouveau rapport au travail .....	p.102
<b>B - La cohésion d'équipe, la confiance</b> .....	p.104
1. La qualité de la relation aux autres .....	p.104
2. La cohésion d'équipe .....	p.105
3. Établir et garder la confiance .....	p.106
<b>C - La qualité de vie au et dans le travail</b> .....	p.108
1. Qualité de vie : une démarche à faire vivre .....	p.109
2. La charge émotionnelle dans le management .....	p.110
<b>Conclusion</b> .....	p.113



## Préface

Si vous cherchez un mode d'emploi sur le management, un manuel de trucs et astuces vous permettant d'améliorer immédiatement votre performance, lâchez ce livre ! Son autrice, Valérie Bouvier, directrice générale du centre de gestion de Haute-Savoie, ne se satisfait pas des idées toutes faites, des recettes miracles ou des fadaises à la mode. Des bonimenteurs du management, ce n'est pas ce qui manque. Des ouvrages sérieux, argumentés, pensés, c'est déjà nettement plus rare. Vous en tenez un entre les mains, et c'est une chance.

Il y a quelques années, j'avais invité Valérie Bouvier, qui m'avait été recommandée par une connaissance commune, à intervenir devant un groupe de journalistes, tous spécialisés dans les politiques publiques locales. Nous souhaitions mieux comprendre son métier, le fonctionnement et les objectifs d'un centre de gestion. Ce qui m'avait frappé alors, c'étaient la précision de l'exposé, la rigueur du raisonnement et, surtout, la volonté permanente d'adapter les services de son centre de gestion aux besoins des collectivités du territoire. J'avais en face de moi une passionnée du service public, une dirigeante territoriale qui ne se payait pas de mots et savait tisser des liens étroits et logiques entre la réflexion et l'action.

Je ne suis donc pas surpris de la tonalité de cet ouvrage, qui va dans le fond du sujet, se montre pointu sans être indigeste, érudit mais d'une lecture aisée. Valérie Bouvier n'impose pas de solutions à des problèmes qu'elle sait d'une infinie complexité. Elle vous invite à réfléchir sur la façon dont vous pourriez les résoudre, selon la situation dans laquelle vous vous trouvez. Tout est affaire de circonstances, de culture d'époque. Le management – et l'ouvrage s'ouvre sur un utile rappel historique de cette notion – a évolué et continuera de se transformer. Comme tout organisme vivant, il s'adapte aux circonstances : il est la conséquence de nos mœurs, il ne peut en être la cause. Ainsi l'archétype du chef à l'ancienne, qui décrète et ordonne, s'efface-t-il : « *On est passé du modèle du manager qui décide, qui domine l'administration locale, et des techniciens s'exécutent, à un modèle par lequel on demande à l'administration de mettre en œuvre le service public et de gérer ce qui l'entoure* » (cf. partie 1, chapitre III-B-2).

Singularité actuelle : nous sommes en crise permanente. Covid, inflation, crise écologique, le manager navigue sur une mer houleuse et l'horizon n'est pas près de se dégager ! Temps difficile pour les cadres territoriaux, chahutés par le flux constant des transformations. Ce livre rappelle fort à propos la complexité de la mission qui leur échoit : « *Dans cette incertitude, le manager devient un repère à qui on demande de savoir traduire des éléments a priori incompréhensibles* » (cf. partie 1, chapitre I-B-2). Pour s'orienter dans cet épais brouillard, il n'y a pas une méthode, il y a des méthodes. Un propos unique ne saurait répondre à la folle diversité des situations que rencontre le décideur public, ce « *traducteur de la complexité* », selon l'heureuse formule employée par l'autrice.

Comprendre les autres, connaître son organisation, s'intéresser à son environnement : qui détient le pouvoir doit d'abord faire preuve de modestie, de prudence, de nuance, ce qui n'exclut nullement la détermination et le courage. Équilibre subtil, qu'il est indispensable de chercher en permanence. « *Le management est devenu un métier à part entière qui ne peut souffrir d'amateurisme au risque de mettre en réel mal-être des équipes entières* », souligne Valérie Bouvier (cf. partie 1, chapitre III-C-2).

La société évolue, la science aussi : l'ouvrage vient aussi nous rappeler, en son deuxième chapitre, « *l'apport des neurosciences sur le champ de la créativité* ». Le management – et je crois que ce rappel est essentiel – est aussi une affaire d'innovation. Nous entrons ici dans des notions complexes, que le livre éclaire fort bien, sur le fonctionnement de notre psychisme, sur les conditions qui favorisent la créativité (et sur celles qui l'emprisonnent). « *Les plus grands théoriciens du management sont des psychologues qui ont développé des connaissances sur le fonctionnement du cerveau* », apprend-on ainsi (partie 1, chapitre III-B-2).

Se préoccuper des autres, mais aussi de soi-même. Le manager, dans un environnement de fortes contraintes, doit faire évoluer son rôle, s'il ne veut pas se trouver pris au piège d'une mission strictement impossible. Pour le dire simplement : il ne peut pas tout faire, être à la fois le technicien et le stratège. « *Il est peut-être temps de ne plus attendre tout de lui* », relève, en conclusion, Valérie Bouvier. C'est un chemin de sagesse qu'il faut tracer et suivre. Les penseurs qui sont cités dans l'ouvrage, d'Aristote à Umberto Eco en passant par Descartes, Edgar Morin et Hubert Reeves, vous y aideront sans conteste.

Guillaume Doyen  
Directeur des rédactions du pôle collectivités locales, groupe Infopro Digital

## Introduction

Dans la langue française, nous utilisons beaucoup d'anglicismes dont nous ignorons souvent l'étymologie. Les mots voyagent. Le mot « manager » n'y échappe pas. Du vieux français *mesnager*, il aurait fait un détour par l'Italie avec le mot *manegigare* dans lequel on retrouve la présence de la main, *mano* en italien, *manus* en latin. Le sens alors donné correspond à l'entraînement d'un cheval dirigé avec la main. Le français a d'ailleurs repris cette acception dans le mot « manège », endroit où l'on dresse et fait travailler les chevaux. L'important à retenir est la définition du management vu comme le prolongement de la main et non comme celui d'une volonté conceptuelle. Le management est alors considéré comme une action ancrée dans le quotidien.

D'ailleurs, *Le ménager de Paris*, un traité rédigé en 1393, expose fort bien cette vision en décrivant un ensemble de réflexions philosophiques sur la famille, la tenue d'une maison... qui sont affaires de femmes à l'époque. C'est là que les mots « management » et « ménagère » se rejoignent<sup>1</sup>.

Bien plus tard, au XIX<sup>e</sup> siècle, les hommes prennent le pouvoir dans le monde des affaires et de l'entreprise sans laisser de place aux femmes. Le mot « management » revient alors d'Angleterre associé à la notion de dirigeant.

Tout comme le mot « management » a pérégriné, son concept et ses représentations ont fortement évolué. Le management, malgré tous les questionnements que l'on peut avoir, est et reste avant tout un métier. Il est certain que pendant longtemps les emplois basés sur des compétences techniques, le management, qui ne s'appelait pas encore comme cela, était plus appréhendé comme un rôle de chef montrant l'exemple. Présent pour former, diriger, organiser, planifier, on comprend que la place de la main était forte. « Mené de main de maître », expression du XV<sup>e</sup> siècle alliant métier, art, expérience et habileté est un autre exemple de cette main qui accompagne en même temps qu'elle fabrique. Peu à peu, avec la transformation des métiers et le déplacement du manuel vers l'approche plus intellectuelle des missions, le management va être bouleversé.

Il va glisser au fil du temps vers la prise en charge de la relation des personnes entre elles durant le temps de travail. Comme le dit Nathalie Minchella-Gergely dans *Osez la pagaille relationnelle ! Pour mobiliser vos ressources au travail et ailleurs* (éditions Gereso, 2020), nous recevons l'injonction que, dans le monde du travail, tout doit bien se passer. Or, dans tout ce qui est vivant, dont les relations humaines, tout bouge, évolue

1. <https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k831118.textelimage>

y compris dans des formats de crises. Ainsi, une dose raisonnable de pagaille peut être source d'une énergie positive, car elle permet de recomposer et de rendre plus agiles les organisations.

Dans les relations de travail, la charge émotionnelle a fait irruption. Aujourd'hui, les collaborateurs entremêlent vie professionnelle et vie personnelle, de telle sorte que les émotions ont investi le champ du travail. Cette charge est d'autant plus importante qu'elle est parfois initiée par les missions exercées : agent d'accueil, directeur des ressources humaines (DRH), agent territorial spécialisé des écoles maternelles (Atsem)... Tantôt bienveillant, mais aussi cadrant, visionnaire et à l'écoute, adaptatif, délégatif mais décisionnaire et rassurant, le manager est en permanence sur une ligne de crête, au final seul dans sa prise de position.

Dans cette forme d'hypocrisie vis-à-vis des managers dont on attend tout et dont on réfute le droit d'imposer, il est peut-être deux repères que l'on peut donner comme un phare au milieu de l'océan : celui de la sincérité et du courage.

Ne pas mentir, ne pas manipuler est capital pour acquérir la confiance. La cohérence entre les paroles et les actes doit être un principe organisationnel fondateur qui cimente le manager à son équipe. La sincérité est une forme d'éthique, une sagesse dans l'action qui permet au manager d'être tourné vers l'autre. En étant sincère, le décideur animera son équipe en prenant en compte les attentes de ses collaborateurs. La sincérité peut être associée à l'authenticité sans laquelle les relations stables et durables ne peuvent germer.

La sincérité et le courage obligent ainsi à se livrer dans sa complétude avec ses forces et ses faiblesses. Le manager est placé au centre vers lequel tout converge alors même qu'il ne peut avoir réponse à tout. On a une éducation fondée sur la réussite, le savoir, la primauté au sachant privant tout espace de collaboration active. Les formations conduisent globalement à renforcer l'idée d'un chef, d'un manager qui est un guide. Or la vie professionnelle comme la vie privée sont faites d'échanges, de choix partagés qui ne prennent pas racine dans une vérité absolue de celui qui est en position de responsable.

Dans son livre *Un long chemin vers la liberté* (1996), Nelson Mandela définissait le courage ainsi : « *Ce n'est pas l'absence de peur, mais la capacité de vaincre.* » Le manager courageux est celui qui ose dire avec honnêteté et sait dire non. Le courageux sait être ferme et prendre des décisions sans tomber dans la tyrannie. Le courage managérial n'est pas une évidence, il doit intégrer la possibilité de déplaire tout en ayant l'assurance de porter du positif pour le collectif. Un manager courageux est aussi celui qui sait protéger en filtrant les sources de stress, en pensant à remercier et à créer les conditions de la confiance.

Il est la clé permettant la mutation des nécessaires postures à incarner pour faire avancer les équipes. Le manager est à la fois leader et écologue des ressources humaines. Devant pour montrer la trace, le chemin, il est aussi à l'écoute de l'environnement dans lequel son collectif évolue.

Il est évident que, dans des organisations décloisonnées dont le développement des compétences est au cœur du projet, le modèle managérial perd alors en pouvoir. Il gagne cependant en légitimité en se mettant au service des autres et non au-dessus dans une forme de verticalité dont la seule vocation est d'obtenir une soumission.

Au final, le management que l'on conçoit comme une particularité dans la relation du travail suit l'évolution sociétale et en devient un reflet fidèle. Depuis plusieurs années, les études montrent les évolutions du monde occidental avec un appauvrissement de la spiritualité quand dans le même temps la quête de sens se fait grandissante y compris dans le milieu du travail. Le parallèle entre l'attente du politique, d'un chef tout-puissant, et un manager sachant et rassurant est assez aisé à faire. Face à l'effondrement de la religion et des idéologies qui ont jalonné les XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles, la pensée consumériste a pris le relais sans forcément combler la quête de spiritualité dont l'homme a besoin. Les ressources s'épuisant, l'ordre établi se bouleverse et doit se recomposer sur d'autres bases. Dans cette phase de transition, il faut chercher de nouveaux appuis, rééquilibrer entre le monde extérieur et le monde intérieur de chacun, revisiter les croyances, y compris limitantes.

Dans ce contexte, chacun tente de trouver du sens à son destin et accessoirement à son travail. Le manager devient un phare, un repère, celui qui à la fois donne le sens, le cap et rend suffisamment agiles les organisations pour que chacun trouve une place et puisse contribuer utilement. Le besoin de se reconnecter à la nature et aux fondamentaux questionne la réalité, les conditions même du travail et de son exercice. Ainsi, le manager que l'on avait ancré dans une posture très verticalisée de sachant doit se remettre en question pour apporter non des certitudes mais des potentialités, des ouvertures. Tout comme la société vit une période de transformation, la vie au sein des organisations autour du travail mute et le manager voit son rôle profondément modifié. De manager leader qui montre le chemin, on s'achemine vers un manager écologue des ressources humaines qui s'ouvre à une meilleure connaissance de l'humain. À la fois traducteur, médiateur, favorisant la créativité et la cohésion d'équipe, le nouveau manager devient synchronisateur de différents espaces qui lui sont soumis : temps, lieu, personnes...

À l'heure où les enjeux sur l'attractivité des métiers de la fonction publique sont dans le débat public, le management à la pensée humaniste est certainement à mettre au cœur du dispositif pour attirer et fidéliser. Dans la fonction publique territoriale (FPT), cette compétence doit impérativement être partagée par toutes les strates hiérarchiques, y compris les élus qui impulsent les projets politiques. En effet, il ne peut y avoir d'ambitions politiques sans ressources mises en adéquation avec l'action, et le management doit devenir une préoccupation majeure pour assurer de façon certaine la continuité du service public dans les années futures.



**Le manager leader,  
un modèle dépassé**

Le manager leader, à peine, conforté dans la fonction publique comme étant une nécessité au bon fonctionnement des organisations, questionne déjà quant à son modèle. En effet, le leader a été théorisé notamment au travers des compétences qu'il se doit de détenir : une vision, une capacité à fédérer, à communiquer, à rassembler. Au-delà, de ce socle indispensable on voit émerger un nouveau style de management influencé par son environnement dont il doit rendre les injonctions paradoxales aussi compréhensibles que possible. De cette nécessaire traduction, il doit garder une forme d'agilité pour s'adapter à toutes les situations rencontrées tant les paramètres qui président aux décisions évoluent rapidement.

Selon Napoléon, « *le grand art c'est de changer pendant la bataille. Malheur au général qui arrive au combat avec un système* ».

Faire adhérer à sa vision en exerçant son influence en évitant toute forme de manipulation reste aujourd'hui la base des enseignements du management. Mais apporter une vision figée peut s'avérer désastreux. Le manager influenceur a besoin de s'affranchir au quotidien des outils parfois réducteurs d'une réalité humaine. Les organisations vivent, évoluent, les environnements sont mouvants et le manager doit s'affirmer comme le leader capable de s'adapter, voire d'accepter de ne pas connaître le chemin exact qui mène vers le cap fixé. C'est finalement une nouvelle façon d'appréhender le management. Plus qu'une vision, un cap défini, il s'agit de donner un horizon, un point d'arrivée sans forcément avoir prévu l'ensemble des étapes avec minutie. Le manager devient alors un révélateur de potentialités autour de valeurs partagées permettant d'aboutir à un objectif commun avec un point de mire, une sorte d'idéal.

## Chapitre I

# Le manager influenceur

On dit que le manager doit avoir une vision. S'il n'en a pas le monopole, il ne peut évoluer sans en être doté. Un des principaux talents attendus du manager est sa capacité à donner une perspective d'avenir. Pour ce faire, le manager doit s'écarter d'un état subi pour élargir le champ des possibles et envisager un état désiré.

### A - La vision, le cap, le désir

Un manager dit leader doit pouvoir donner du sens et pointer le regard vers l'avenir pour emmener son équipe. Il faut qu'il apporte, dit-on, une vision, certes la sienne mais partagée pour permettre à chacun de se retrouver dans le projet commun de l'action.

#### 1. Qu'est-ce qu'une vision ?

Pour beaucoup d'auteurs, dont Bernard Guévorts, formateur en communication interpersonnelle, c'est la manière dont le manager voit le futur (le célèbre « I have a dream » de Martin Luther King), comment il envisage le moyen ou le long terme. La vision qu'il a peut amener à changer son environnement, à apporter des solutions qui soient claires, visibles, compréhensibles et intelligibles pour tous.

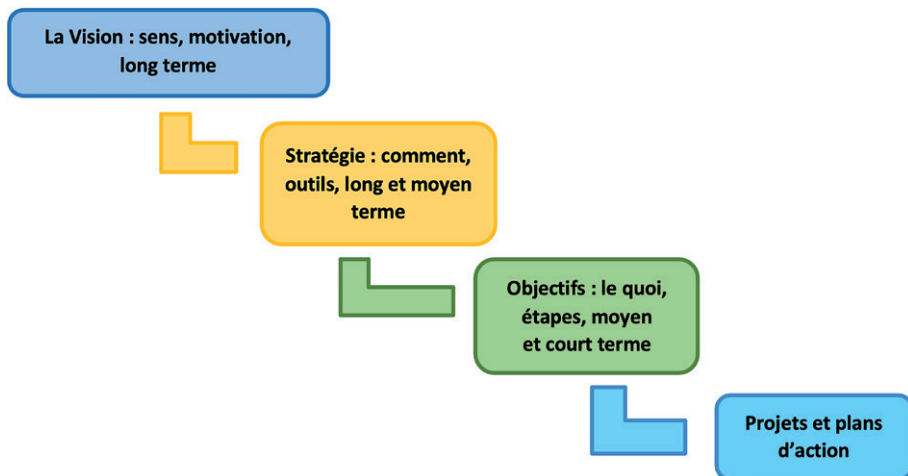
*« La difficulté majeure réside, alors, dans le partage de l'avenir avec ses équipes. Cette vision, pour quelques-uns, peut paraître incertaine voire anxigène, pour d'autres rassurante ou encore insaisissable. Dans cette incertitude, le manager se révèle dans sa capacité à emmener le maximum de personnes dont il a la responsabilité et à les faire adhérer à cette vision. Il se doit d'éviter toute confusion possible et clarifier la notion même de vision. »<sup>2</sup>*

Bernard Guévorts poursuit en définissant : *« La vision n'est ni le projet, ni un plan. Le projet est d'abord et avant tout un outil de rationalité et répond à la question du **comment, des moyens et des objectifs**. Le plan traduit la tactique utilisée. »*

La vision, elle, donne **le sens, la direction** et crée l'adhésion, la motivation, l'engagement.

2. « Comment partager une vision qui mobilise ? », Bernard Guévorts, article de blog du 13 octobre 2018 : <https://www.bernard-guevorts.com/article/comment-partager-une-vision-qui-mobilise/#.ZFJtUIM69qs>.

## Schéma de Bernard Guévorts : « Comment partager une vision qui mobilise ? »



Les différentes étapes montrent que, lorsque le manager donne à voir à ses collaborateurs ce qu'il pense être le futur, il doit le décrire avec clarté et de façon concrète. Cela revient à exprimer l'adage de Nicolas Boileau : « *Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement.* » Il faut amener les autres à se projeter dans un futur. Il n'y a pas encore d'objectifs, ni de plans d'action ; cela ne viendra que lorsque les personnes auront adhéré et seront convaincues. Aujourd'hui, plus que de vision, on parle d'horizon, de cap. Il s'agit pour le manager, dans un monde incertain et complexe, de fixer une direction sans précisément en donner le point de chute précis. Il est seulement nécessaire d'orienter la boussole et de donner la direction vers laquelle on veut tendre. La vertu de partager une orientation conduit à se projeter dans les moyen et long termes, créant ainsi une forme d'autorité permettant de créer une sorte d'influence sur les collaborateurs. Pour autant, cette influence doit rester une forme positive et non de la manipulation, nous aurons l'occasion d'y revenir.

Pour Bernard Guévorts, « *influencer, c'est faire vivre dans la tête des autres la vision que vous avez dans la vôtre et qu'ensuite cette vision enflamme leur cœur et anime leurs actes* »<sup>3</sup>.

Cette citation d'Antoine de Saint-Exupéry exprime parfaitement ce qu'est la vision : « *Quand tu veux construire un bateau, ne commence pas par rassembler du bois, couper des planches et distribuer du travail, mais réveille au sein des hommes le désir de la mer grande et belle.* »<sup>4</sup>

Rares sont les managers qui parviennent à partager la vision. Les raisons en sont multiples mais on peut en relever quelques-unes. La première est à la fois la plus simple à comprendre mais aussi la plus dommageable, à savoir le manque de vision du futur et un sens clair qui lui serait attaché. Le manager, concentré sur les objectifs, en oublierait le sens à donner. Le manager a souvent été présenté comme un expert dans son domaine

3. « Comment partager une vision qui mobilise ? », Bernard Guévorts, article de blog du 13 octobre 2018 : <https://www.bernard-guevorts.com/article/comment-partager-une-vision-qui-mobilise/#.ZFJtUIM69qs>.

4. Boussoat Brigitte, David Patrick, Lagache Jean-Marie, *Manager avec les couleurs*, Dunod, 2017, p. 105.