



COMPRENDRE L'INVISIBLE POUR MANAGER AUTREMENT

Le management du clair-obscur

INTERVIEW DE FABIENNE VRANCKX

Directrice du CPSI, une école et un centre de formation dédiés aux soins infirmiers

Outre le fait que j'admire la manière dont Fabienne mène sa barque professionnelle, il me semblait pertinent d'interviewer dans ce livre un dirigeant œuvrant dans les soins de santé. C'est ainsi que par une belle journée de septembre, Fabienne et moi nous sommes retrouvées dans un café bruxellois pour décortiquer ensemble son rapport à l'invisible, le rôle que ce dernier joue dans son management et ce qu'elle appelle le management du clair-obscur.

Selon toi, comment manage-t-on avec l'invisible et quel est le rapport avec le clair-obscur ?

Alors, ce qui est peut-être intéressant de dire, c'est que je suis psychopédagogue de formation. Et donc ce qui m'intéresse, c'est le rapport au savoir et comment se construit un apprentissage. Quand je suis devenue directrice au CPSI¹, c'est avec ce regard-là que j'ai commencé à manager. Dans la mesure où le psychopédagogue s'intéresse aux coulisses de l'apprentissage, ce qui me plaît dans le management, c'est justement ce qui ne se voit pas.

¹ Centre de formation pour les secteurs infirmier et de santé de l'ACN

Le clair-obscur, c'est assez récent. J'étais en voyage avec mon fils en Sicile et on s'est retrouvé à une exposition du peintre le Caravage. Il disait que plus les ombres sont marquées, plus les zones de lumière vont ressortir et plus il y aura un travail sur le clair-obscur.

Créer de la lumière à partir des zones d'ombre, ça m'a, tout de suite, fait penser au management. Car cela signifie que derrière les ombres se cache un bénéfice secondaire. En les travaillant, cela permet à chaque membre de l'équipe de briller plus. Je ne leur ai jamais fait un discours sur le clair-obscur mais c'est quelque chose auquel je crois.

Peux-tu nous expliquer ce que tu entends par les ombres ?

En tant que manager, j'ai des zones d'ombre, des endroits sur lesquels mon attention n'est pas portée naturellement. C'est aussi des choses que j'aime moins bien faire, dans lesquelles je suis moins à l'aise, qui m'angoissent ou qui génèrent de l'anxiété.

Mon équipe a également ses zones d'ombre. Et souvent au travail, on nous a appris à les cacher. Parce que si je suis fragile dans un domaine, il vaut peut-être mieux que je ne le dise pas ou que je fasse semblant que je sais y faire.

Jung a beaucoup travaillé sur les ombres. Et il disait que si tu les ignores, elles finissent par se rappeler à toi. Je ne suis pas psychanalyste mais je pense que si on met de côté quelque chose qui ne fonctionne pas ou avec lequel on est en difficulté ; à un moment, ça nous rattrape. Et ça finit par jouer sur la motivation. Je pense donc que c'est important d'accueillir ses ombres et de voir ce qu'on peut en faire en équipe.

Et je dirais même que le manager est un facilitateur pour transcender son ombre. J'entends par là, le fait d'oser la vulnérabilité au travail. Ce qui ne veut pas dire être faible mais plutôt mettre ses limites, exprimer ses envies et ses non-envies.

Peux-tu nous donner un exemple de la manière dont tu as travaillé les ombres au sein de ton équipe ?

Nous, on a été aidés par le MBTI². C'est vraiment un outil professionnel qui permet de voir quelles sont mes zones de confort. Là où je me sens bien et où je suis performant. Et puis, il y a tout ce qu'on me demande au travail mais qui n'est pas dans ma zone de confort.

Je prends l'exemple d'une personne de mon équipe qui n'aimait pas trop les routines et pour qui les trois quarts des tâches de sa lettre de mission étaient routinières. Sans cette formation, on n'en aurait probablement jamais parlé parce que généralement, on suit sa lettre de mission. Et si ça ne nous plaît pas, on s'en va.

Et donc là, en tant que manager, il y a une montagne de possibles. A partir du MBTI, on peut revisiter une lettre de mission, en face-to-face ou en équipe. Et voir avec la personne concernée si elle veut se challenger ou faire évoluer son poste vers quelque chose qui lui correspond davantage.

² MBTI, pour Myers Briggs Type Indicator. Il s'agit d'un outil d'évaluation de la personnalité.

Et toi, en tant que manager, comment as-tu accueilli tes propres ombres ?

Pour moi, ça s'est d'abord passé dans ma vie personnelle. La première étape, ça a été de dire : « *Ça ne me plaît pas, mais effectivement, c'est bien là* ». Et pendant tout un temps, mon processus a simplement été de reconnaître et d'identifier mes ombres. Mais je n'en faisais rien. Je les regardais et je tournais un peu autour.

Et puis, je me suis sentie suffisamment outillée pour m'y confronter. Je dois dire que le MBTI m'a aidée parce qu'on a eu un chouette formateur qui nous a expliqué qu'il n'y avait pas de bons profils ou de mauvais profils. Au même titre qu'il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises ombres. C'est surtout prendre conscience que nous avons des fonctionnements différents qui peuvent être complémentaires.

Pour élargir le champ par rapport au management du clair-obscur, quelle est ta perception de l'invisible ? Et comment s'exprime-t-il dans ton management ?

Je dirais que l'invisible, c'est l'attention à **ce qui ne se dit pas forcément**, à ce qui ne se voit pas ou à ce qui ne se donne pas à voir de manière grossière. Tout autant que de savoir capter quand l'autre en face de toi est amené à te dire quelque chose qui relève d'un vécu, qui est plus intuitif ou moins calculé. Ça peut être difficile au travail. En tout cas, moi, j'étais assez réticente, au départ. Et puis, ces dernières années, on a suivi quelques formations, en équipe, qui ont amené cette dimension-là.

L'invisible, ce sont aussi **les projections** que nous avons sur l'autre. Si on ne s'en parle pas, on peut tellement partir sur des mauvais chemins. Aujourd'hui, j'arrive plus facilement à reconnaître que j'ai projeté telle chose sur quelqu'un. L'expérience m'a permis de me rendre compte à plusieurs reprises que je m'étais, tout à fait, plantée.

C'est très conceptuel, mais ça me parle, l'invisible c'est aussi **l'inconscient collectif**. C'est ce qui me permet, même quand une discussion est difficile avec un collaborateur, d'aller chercher l'autre dans ce qui relève pour moi d'une forme d'inconscient collectif. C'est-à-dire ce qui est profondément humain en chacun. Je vais veiller à aller chercher ce que je peux partager avec lui ou avec elle. Pour que nous puissions construire à partir de là, même si nous ne sommes pas tout à fait d'accord sur la manière d'y arriver.

Finalement, ce sont **les émotions**. Elles ont toujours été là mais j'ai l'impression que depuis le Covid, on leur accorde plus d'importance. Avant, on essayait de mettre un couvercle dessus pour qu'elles ne prennent pas trop de place. Et de temps en temps, on ouvrait et on regardait s'il y en avait toujours. Maintenant, je me dis que c'est peut-être une opportunité. Parce que les émotions, c'est une forme de sensibilité. Évidemment qu'un collaborateur n'est pas obligé de partager sa vie avec son manager mais il peut, néanmoins, lui exprimer quand il est moins à son affaire. Et moi, en tant que manager, je peux accueillir ces émotions, les prendre en compte ou, en tout cas, faire avec elles.

En quoi l'invisible t'aide-t-il dans ton management ?

Ça m'aide à trouver du sens à ce que je fais. Quand je pars le matin, je n'ai pas l'impression d'aller travailler. Je vais plutôt vivre de nouvelles aventures.

Je pense qu'être connectée à l'invisible, ça apporte du sens. Ce n'est pas juste un fonctionnement d'équipe ou une machine dont les rouages fonctionnent bien. Il y a quelque chose de plus grand que ce qu'on est en train de faire.

Qu'est-ce que tu aurais envie de dire à un manager qui se questionne sur l'invisible ?

Je lui dirais de se poser la question de son rapport au pouvoir. Parce que tout part un peu de là. La vulnérabilité, c'est lâcher prise et accepter de perdre un peu de pouvoir. L'invisible, c'est accepter qu'il y ait plus grand que soi.

Cette notion de pouvoir, elle est cruciale, pour moi, dans le management. De mon expérience, il est nécessaire de se demander quel est son rapport au pouvoir et s'il est sain. Parce que je le veuille ou non, je vais le transmettre et il va transpirer dans mon management.

Et donc, selon toi, est-ce que le pouvoir fait partie de l'invisible ?

C'est marrant, parce que je ne l'avais jamais verbalisé comme ça. Mais quand tu me poses la question, ça me semble évident que oui. Je repense à mon entretien d'embauche au CPSI où une des premières questions qu'on m'a posées, c'était « *Vous postulez pour un poste de cadre, aimez-vous le pouvoir ?* ». Il y avait plusieurs candidats et il semblerait que j'ai été la seule à répondre : « *Oui, j'aime le pouvoir* ».

Et je me souviens qu'à l'époque, j'avais rajouté « *Mais quel pouvoir ?* ». Il y a le pouvoir de domination et celui de service. Le pouvoir de service, c'est d'avoir un rôle à jouer et d'être un acteur de changement. On a tous rêvé, comme manager, d'avoir une équipe idéale ou de la façonner à son image mais ce n'est pas de cette manière que ça fonctionne.

J'aimerais te poser une dernière question. Je sais que tu n'as pas du tout utilisé ce mot mais il m'est venu, à plusieurs reprises, au cours de notre interview. Est-ce que, dans ta perception de l'invisible, il n'est pas aussi question d'amour de soi ?

Mais oui, bien sûr. Je trouve, d'ailleurs, que l'amour de soi au travail ou même l'amour de son équipe, ce sont des sujets sur lesquels on n'ose pas trop aller.

On entend souvent qu'on n'est pas, au travail, pour s'aimer. Moi, je ne suis pas d'accord avec ça. Je trouve que dans une équipe, on n'est pas là pour avoir les mêmes affinités mais on est là pour s'aimer. Parce qu'une équipe qui ne s'aime pas, pour moi, c'est une équipe qui ne sème pas. Ça ne va pas porter ses fruits.

Et s'il y a une culture de la vulnérabilité au sein de l'entreprise, on a probablement un vivier pour que cet amour naisse. Parce que l'autre est vu dans ce qu'il a de vulnérable. Et ça peut être touchant, en tant que manager, de se dire qu'on a cette responsabilité.

C'est ça aussi, pour moi, le pouvoir de service. Il m'a été donné une équipe et j'ai une certaine responsabilité pour qu'elle se développe le mieux possible. Je ne dis même pas le plus loin possible mais le plus longtemps et le mieux possible.