



Le président de l'association demande à la directrice de ne pas prendre ses repas avec la secrétaire-comptable-hôtesse d'accueil-assistante de direction parce que ça ne se fait pas ; au salarié qui lui explique ne pas pouvoir honorer ses échéances à l'égard du fisc parce que son salaire est objectivement insuffisant pour vivre le chef d'entreprise rétorque que sa vie privée ne le regarde pas ; devant le désarroi de ses collègues encadrants qui n'ont pas les moyens d'effectuer leurs missions le chef de service s'enferme dans son bureau et se noie dans les tâches administratives ; militante active d'un parti ouvrier et employeuse associative elle refuse que les salariés bénéficient d'un micro-onde et d'un espace-repas conformément à la loi pendant la pause déjeuner les contraignants soit à manger froid et dehors par tous les temps soit à des dépenses excessives de restauration.

La tradition de directivité et de commandement dans le monde professionnel se traduit par des comportements managériaux d'employeurs qui vont de l'application de principes autoritaires archaïques à l'isolement fonctionnel en passant par la maladresse dans les relations humaines. Ce qui nuit à l'atteinte de la performance et au bien-être des salariés. Changer de méthodes et de techniques pour aller vers plus de tact et d'agilité favorise la réussite et accroît l'efficacité. Tout en améliorant le climat social.

## **Ecoute et implication**

Le manager, surtout s'il est employeur, choisit de rassurer ses équipes et de les outiller en moyens et compétences pour qu'elles puissent travailler. Il s'emploie à expliquer ses orientations et décisions qu'il fonde sur une observation des forces et des faiblesses de son entreprise et sur une détection précise des facteurs externes qui influent directement le cours des activités. Mais il sait que sans dialogue ses efforts d'explications et de compréhension sont vains : les salariés veulent comprendre et manifestent un réel dynamisme quand ils reçoivent des délégations claires et qu'ils travaillent en confiance. Il s'agit d'obtenir la motivation par l'écoute plutôt que par l'injonction.

## **Reconnaître**

Le manager installe la distance sociale nécessaire mais juste dans ses relations avec les salariés : il n'est pas un ami, mais il installe des relations amicales. Ainsi il reconnaît chacun-e à la place occupée ce qui témoigne respect et considération de sa part. Ça lui vaut une réciprocité dans la relation facilitant des échanges francs et des confrontations honnêtes. Il exerce un contrôle dynamique dénué de coercition et centré sur ce qui fonctionne et apporte satisfaction. Il s'attache aux faits et porte attention aux résultats. Il est juste. Il mesure les progrès qu'il reste à faire et les présente comme autant d'opportunités à saisir. S'il dit non c'est avec assurance donc il explique clairement son refus. Il sait qu'on est plus intelligent à plusieurs que seul et qu'on va plus loin en équipe qu'en jouant perso. Pour conserver l'implication il distribue les équitablement les satisfécits. Mais aussi, simplement, il est poli et civil.

## **Fixer des objectifs atteignables**

Le manager refuse de manipuler les salariés. Par conséquent il fixe des objectifs atteignables qui réunissent les conditions de réussite. Car qui dit réussite dit progrès. Une construction concertée des objectifs facilite leur intégration et accroît les chances de succès. Simplicité, mesure, accessibilité, réalisme, temporalité constituent les conditions nécessaires. Ce qui rend l'évaluation pertinente et la remédiation intelligente. Le manager sait que si l'on tire des leçons d'un échec on n'apprend rien quand on est placé dans une situation vouée à l'échec. Par conséquent, sachant que l'erreur est toujours possible, il s'octroie autant qu'il autorise le droit à revoir, réajuster,

corriger. Le but étant d'obtenir collectivement les résultats attendus par l'ensemble et maintenir l'esprit d'équipe indispensable à une dynamique positive. Tant est si bien que d'une compétition factice avec une concurrence insaisissable il passe à un challenge interne défini et connu par tous. Ce qui est beaucoup plus motivant et valorisant.

### **Donner et faire sens**

Le manager sait dire pourquoi son entreprise produit et sait expliquer la façon dont elle produit. Il sait le dire à l'extérieur de l'entreprise mais aussi et surtout à l'intérieur. Dans ce cas les finalités économiques peuvent constituer une réponse. S'y limiter frustrer les collaborateurs car leur participation se place alors dans un espace-temps unidimensionnel qui ne correspond plus du tout à leurs réalités socioculturelles ni même d'ailleurs à celles de l'entreprise. Donc, le travail doit avoir du sens, il porte des valeurs qui dépassent le strict aspect comptable. Il y a une fierté dans la réalisation de la fonction qui dépasse largement l'exécution de la tâche prescrite. On aime le bel ouvrage car cela fait, entre autre, sens. C'est partie intégrante du processus de travail pour gagner sa vie. Pas pour la perdre, donc perdre son temps - ou bien pire, le comprendre aussi au sens littéral.

Le manager, surtout si il est employeur, propose une organisation qui privilégie le confort et facilite l'initiative. Il commence par se conformer aux textes législatifs et réglementaires mais il ne s'en contente pas. Pragmatique, il sait qu'en favorisant agilité, autonomie, agrément et bien-être il augmente ses chances d'obtenir un travail de qualité et une amélioration sensible de la productivité. En la matière il va aisément au-delà du cadre légal qu'il considère comme un minimum sur lequel s'appuyer pour faire mieux. En conséquence l'image de son entreprise est positive et, en interne, le climat social est tel que le dialogue social est serein et facilité sans pour autant être mièvre et stérile. Pour cela, le manager s'efforce de traiter rapidement les points conflictuels ou les situations incertaines et équivoques. Sa volonté de ne pas laisser trainer ou pourrir les choses fait la démonstration qu'il assume sa charge et prend ses responsabilités. Il teinte ainsi l'ambiance générale d'une certaine quiétude en créant du liant. Il gomme les aspects rigides et l'autoritarisme désuet qui freinent le dynamisme et pervertissent la qualité des relations humaines.

Manager avec plus de doigté et de souplesse ce n'est pas perdre en autorité. Si celle-ci repose sur la compétence à autoriser plutôt que sur l'exigence de voir respecter les interdits et les ordres, alors cette autorité est renforcée au bénéfice de la communauté de travail. Manager avec plus de doigté et de souplesse ce n'est pas une mode. C'est une nécessité qui correspond à l'époque et qui colle aux besoins des salariés. Donc c'est, là encore, apporter un plus important à la réalisation du projet de l'entreprise. On en parle beaucoup, et si nous le faisons effectivement ?