

Mardi 27 avril 2021

# La Tribune

LE PROGRÈS

# INFORMATIONS SERVICES

KENO - LOTO

EUROMILLIONS

BLOC-NOTES

AVIS DE DÉCÈS

PETITES ANNONCES

HIPPISE

CINÉMA

TÉLÉVISION

BOURSE

JEUX - HOROSCOPE

**EMPLOI** En partenariat avec Courrier Cadres

## Manager avec le cœur

**Avec la distance et le télétravail, la pandémie a poussé les managers à changer de méthodes. Mais aussi de posture.**

**E**n cette période complexe où les salariés sont fragilisés, les managers ont mobilisé davantage de qualités humaines. Fabien Muselet, coach en management et chef d'agence chez Enedis, et Franck Martin, formateur auprès de grands groupes et de PME, nous dressent le profil de ce "manager humain".

**Le monde du travail devient-il plus attentionné ?**

**F. Muselet :** En cette période de crise, et demain avec le travail hybride, l'heure est au souci de l'autre. Les rapports sont plus directs, chacun fait preuve de sollicitude envers l'autre. Mais les habiletés du manager de demain ne seront ni nouvelles, ni inédites : une mutation était déjà en cours. La crise permet juste de rappeler que la proximité, la bienveillance et la considération sont les qualités "obligatoires" du manager du XXI<sup>e</sup> siècle. Il sera demain impossible de faire grandir son équipe sans se mettre à son service, ni être à l'écoute de chacun de ses collaborateurs.

**F. Martin :** Le manager de demain, c'est le manager humain,



Selon Franck Martin, formateur auprès de grands groupes et de PME, le manager de demain, c'est le manager humain, respectueux et altruiste. Photo Mohamed-Hassan-Pixabay

respectueux et altruiste. Les salariés ont besoin de retrouver un sentiment de sécurité, mais aussi du sens dans leur travail. Beaucoup sont en situation de détresse psychologique, et le besoin essentiel auquel leurs managers devront répondre après la crise, c'est le besoin de reconnaissance. Ils devront faire preuve de gentillesse, c'est-à-dire d'empathie, de respect et de compassion. Cela nécessitera qu'ils acceptent davantage la vision de l'autre, qu'ils soient à

son écoute, et qu'ils essaient au maximum de lui rendre service. Avec l'envie sincère de prendre soin de lui, et de lui transmettre enthousiasme et optimisme.

**Quels conseils donneriez-vous aux managers qui souhaiteraient être davantage "humains" ?**

**F. Muselet :** Le rôle du manager, c'est de capter les angoisses et de transmettre de l'enthousiasme. Dès maintenant, il doit s'efforcer d'être authentique, de

rester proche de son équipe, d'être en phase avec ses valeurs, et d'être positif. La crise, qui n'est pas encore finie, est l'occasion pour nombre de managers de faire le point sur leur posture. Chacun doit prendre du recul, individuellement. Prendre conscience de ses lacunes, comme de ses forces, et les accepter. Puis si besoin est de faire appel à un coach ou de solliciter une formation. Mais de nombreuses personnes se sont déjà remises en question avec la crise ; et il y

## « Les salariés refuseront de toute façon de retourner en arrière »

**Qu'ont appris les managers au bout d'un an de crise ?**

**Fabien Muselet :** De nombreux managers ont dû se réinventer. Ils ont institué des rites pour maintenir le lien et la cohésion sociale. Mais ils ont aussi pris à cœur d'appeler régulièrement chaque collaborateur pour prendre de ses nouvelles, et pas seulement pour connaître l'avancée de son travail. On entend parler du concept de "management bienveillant" depuis longtemps. Mais la posture des managers a bel et bien évolué avec la crise. Ils ont essayé de comprendre ce qui se passe chez l'autre, afin d'être capable de l'accompagner et de le faire

grandir. L'enjeu sera de conserver cette posture après la crise. Mais les salariés refuseront de toute façon de retourner en arrière.

**Franck Martin :** La crise a mis en exergue une problématique tenace : le fait que le management reste axé sur le contrôle et l'obéissance. Enfant, l'on se doit d'obéir à des enseignants, même quand ils ne sont pas bienveillants. Avec la distance, les managers ont perdu le contrôle sur leurs collaborateurs. Pour qui l'essentiel est aujourd'hui l'inverse : l'autonomie et l'affirmation de soi.

Ce travail dégradé a aussi permis à chacun d'oublier parfois

“ Chacun est devenu plus indépendant. ”

**Franck Martin, formateur auprès de grands groupes et de PME**

des règles très normées. Chacun est devenu plus indépendant. Ce qui a modifié le comportement des managers. Ils ont découvert ce que j'appelle le "management contenant". Sur le modèle de la pédagogie Montessori, il s'agit de sécuriser le collaborateur et de répondre

à ses besoins essentiels. Mais aussi de tisser des liens avec lui, et de lui apporter de l'enthousiasme. C'est l'idée de manager avec gentillesse. En donnant au collaborateur le droit à l'erreur (sans être trop gentil). Mais surtout, en l'écoulant, en le consolant et en l'égayant. C'est exactement ce que les managers viennent d'expérimenter. Et c'est ce qui permettra demain d'assurer une reprise sereine.

**Fabien MUSELET**  
coach en management et chef d'agence chez Enedis,  
**Franck MARTIN**  
formateur auprès de grands groupes et de PME



En kiosque ce mois-ci

a probablement très peu de managers qui ne se sont pas posés de questions sur leur leadership. Si l'on se pense réellement incapable d'évoluer, sans appétence pour l'encadrement et le fait de faire grandir l'humain, mieux vaut quitter ce poste. Mais celui qui aimerait changer de leadership sans savoir comment ne devrait pas hésiter à demander à être accompagné dans ce travail d'introspection.

**F. Martin :** les managers qui savent se manager eux-mêmes sont souvent plus à l'aise que les autres quand il s'agit de changer. Il faut pour cela mener un travail intérieur, pourquoi pas en méditant. Pour développer les savoirs-faire humains à la base d'une relation de confiance (considération, empathie, écoute), ils peuvent aussi suivre une formation. Qui leur permettra d'ouvrir plus facilement leur esprit. Car se prendre en main et oublier son égo n'est pas toujours facile seul.

**Fabien SOYEZ**

[www.courriercadres.com](http://www.courriercadres.com)

### SOMMAIRE

**Demain : Santé**

Cultiver la gentillesse

**Jedi : Le droit et vous**

La filiation inexacte peut toujours être détruite

**Vendredi : Auto**

Caddy Cargo, une fourgonnette en constante amélioration

**Samedi : Vie de famille**

Pas de parution samedi 1<sup>er</sup> mai

**Dimanche : Bricolage**

Vitrages : les dernières innovations

**Lundi : High-Tech**

Apple : que faut-il attendre de la keynote du 20 avril ?