



HUMANISER LE TRAVAIL

**Petit guide à l'usage des dirigeants, des managers
et de leurs collaborateurs**



SOMMAIRE

Chapitre 1 — Ce qui déshumanise le travail **04**

La confusion des fins et des moyens

La domination de la technique sur les réalités humaines

Chapitre 2 — Les 3 dimensions d'un travail humain **06**

La dimension objective : pour *quoi* travaillons-nous ?

La dimension personnelle : est-ce que je m'exprime dans mon travail ?

La dimension collective : comment travaillons-nous ensemble ?

Chapitre 3 — 5 clés à l'usage des dirigeants pour mieux coopérer **15**

Clé n°1 : Clarifier la finalité

Clé n°2 : Confier les responsabilités au regard des talents

Clé n°3 : Se donner des règles du jeu

Clé n°4 : Instituer des bonnes pratiques relationnelles

Clé n°5 : Guider et soutenir, le rôle du dirigeant



Le réseau qui vous accompagne
pour **vivre et faire vivre un travail
humain** à partir des talents propres à
chacun et en déployant une culture de
coopération.

CHAPITRE 1

Ce qui déshumanise le travail

La confusion des fins et des moyens

Le sens du travail nous interroge plus que jamais. Nous sentons bien que quelque chose ne tourne pas rond. Cette question n'est plus seulement celle des ouvriers à la chaîne, ces « cols bleus » assignés à répéter indéfiniment la même tâche jusqu'à l'absurde. Aujourd'hui, elle a gagné les « cols blancs » chargés de faire tourner l'entreprise, mais aussi les métiers dits de « vocation ». Les enseignants, soignants... eux aussi courent après le sens de leur action. Pourquoi l'ont-ils perdu ?

Le moteur de l'engagement humain : c'est le sens. Chacun de nous aspire à apporter sa contribution personnelle au monde, de manière concrète, par son travail. Nous voulons un sens à notre action. C'est ce qui nous met en mouvement durablement et qui nous fait nous sentir vivant.

Cette aspiration profonde ne peut se satisfaire d'un objectif purement économique. **Qui se lève le matin avec enthousiasme à l'idée de faire grimper le chiffre d'affaires de son entreprise ?**

On parle de plus en plus de « jobs à impact positif ». Mais, n'est-ce pas justement la vocation première du travail : transformer le monde en apportant un service utile ? Si ce rappel devient nécessaire aujourd'hui, c'est parce que l'entreprise a évacué la question du sens au profit de l'efficacité. Très souvent, la finalité est devenue le financement des actionnaires. Les collaborateurs comme les clients sont devenus des moyens. Résultat : notre désir profond de contribuer à quelque chose qui a du sens se heurte à la logique financière, et parfois violemment.



Ce qui caractérise notre époque, c'est la perfection des moyens et la confusion des fins. »

- Albert Einstein -

La domination de la technique sur les réalités humaines



Contrairement à la machine, l'être humain a un besoin viscéral de manifester sa singularité au travers de son travail. Or, cet élan, cette créativité humaine qui peut s'exprimer dans des domaines très différents, tend à se réduire comme peau de chagrin face au progrès de plus en plus rapide de la technique et aux *process* imposés.

De la gestion de projet à la gestion des Ressources Humaines, en passant par le management, tout est affaire de technique aujourd'hui. On finit par croire qu'elle peut tout résoudre. On mise tout sur elle pour garantir les résultats et la performance des organisations.

La multiplication des outils promet une efficacité toujours accrue. Paradoxalement, nous continuons de courir après le temps. Pourquoi ? Parce que l'objectif à atteindre est sans cesse repoussé, réhaussé, redéfini. Cette course effrénée à la performance installe un rapport au temps qui devient oppressant. Le temps n'est plus un espace pour comprendre et exercer notre intelligence mais une contrainte à remplir et à optimiser. En niant ce besoin fondamental de temps, l'organisation du travail génère stress, épuisement et perte de sens.

Avec l'arrivée de l'Intelligence Artificielle, c'est notre capacité à raisonner, créer, inventer, discerner - notre humanité même - qui est mise au défi.

Il ne s'agit nullement ici de remettre en cause les progrès de la technique mais plutôt d'interroger la place qu'on lui accorde, en venant éclairer ce qui fait, aussi bien au niveau personnel que collectif, qu'un travail est humain ou ne l'est pas.

CHAPITRE 2

Les 3 dimensions d'un travail humain



Celui qui donne un coup de pioche veut connaître un sens à son coup de pioche. Et le coup de pioche du bagnard qui humilie le bagnard n'est pas le même que le coup de pioche du prospecteur qui grandit le prospecteur. Le bagnard ne réside point là où les coups de pioche sont donnés, il n'est pas d'horreur matérielle. Le bagnard réside là où les coups de pioche sont donnés qui n'ont point de sens, qui ne relient pas celui qui les donne à la communauté des hommes.»

- Antoine de Saint-Exupéry, *Terre des hommes* -

On entend souvent dire que le mot « travail » vient de *tripalium*, un supposé instrument de torture. Cette origine, largement fantasmée, alimente l'idée que le travail serait par nature un supplice. Cette lecture, non seulement fragile sur le plan linguistique, passe surtout à côté de l'essentiel : la véritable nature du travail humain.

Les premières occurrences du mot en français nous renseignent davantage. Elles désignent le travail de l'accouchement. Derrière le mot « travail », il y a bien l'idée d'une peine - les douleurs de l'enfantement - mais qui donne naissance. Une transformation douloureuse orientée vers la vie.

Travailler pour l'être humain, c'est précisément cela : transformer le monde. C'est ainsi que nous définirons **le travail : toute activité par laquelle l'homme transforme son environnement en apportant un service.**

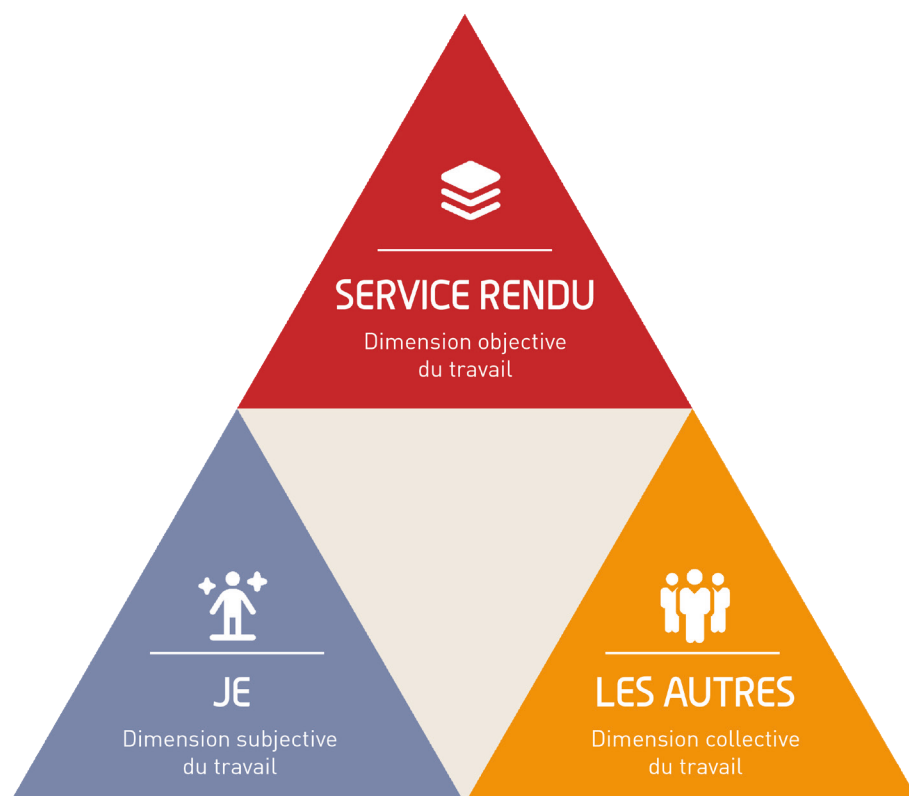
Nous le transformons d'abord de manière utilitaire pour permettre notre vie quotidienne. Nous cultivons la terre pour nous nourrir. Nous taillons la pierre pour nous loger.

Mais le travail ne se limite pas à cette seule dimension matérielle. Il est aussi l'expression de notre intelligence, de notre créativité et de notre besoin de sens. Aussi, nous érigeons des cathédrales ou des pyramides qui disent notre besoin d'exprimer le beau, de laisser une trace, de faire œuvre commune.

Enfin, le travail est relationnel. Travailler nous relie les uns aux autres autour d'un objectif commun. Travailler, c'est toujours, d'une manière ou d'une autre, faire société.

Le travail humain tient dans l'équilibre de ces trois dimensions. Dès lors que l'une ou plusieurs de ses trois dimensions est niée, le travail se déshumanise. C'est ce qui advient lorsque la technique cesse d'être un moyen au service des fins humaines pour devenir une logique dominante. Nous perdons la boussole du sens qui oriente nos actions. La performance s'impose. Et l'homme, par nature créateur, se transforme en prédateur pour son environnement. Revenir sur ce qui fait qu'un travail est humain est donc une nécessité.

Les 3 dimensions d'un travail humain





La dimension objective : pour quoi travaillons-nous ?

Quand les personnes viennent nous voir, la première chose qu'elles expriment, c'est un **besoin profond de se sentir utile** dans leur travail, de « servir à quelque chose ».

On avance sans cesse dans le perfectionnement des outils, des méthodes et des *process*, mais pour aller où ? Pour viser quel but ? Pour quelle finalité ? Nous sommes tellement fascinés par ces outils qu'il nous arrive d'en rester là, sans questionner la finalité.

La question de l'utilité est une dimension fondamentale du sens. Mais « être utile », qu'est-ce que cela veut dire ?

Être utile, c'est rendre service à quelqu'un qui en a besoin. Et ça change tout ! C'est là que le travail s'humanise. Car l'être humain est fait pour rendre service. C'est ce qui nous donne confiance en nous, nous rend fiers et heureux.

À l'origine, l'entreprise est tournée vers le service du client. Elle vise à répondre à un besoin réel. Pour qu'un travail soit vraiment porteur de sens, il faut que le travailleur comprenne cette finalité et qu'il y adhère.

On peut être passionné par son métier et ne pas se reconnaître dans ce que fait son entreprise. C'est ce que beaucoup expriment lorsqu'ils disent ne plus être « alignés ». Dans ce cas, ces personnes vivent un véritable conflit intérieur.

Ce qui est vrai pour le service du client l'est aussi pour les équipes. Cultiver des relations de service au sein des équipes est un véritable enjeu pour l'entreprise qui souhaite engager durablement ses collaborateurs. À l'inverse, les rapports de force, une compétition exacerbée, finissent toujours par nuire à la qualité du service rendu et donc à la performance.

Car au fond, les collaborateurs ont besoin d'être dans les bonnes conditions pour apporter leur contribution singulière à l'œuvre commune, pour pouvoir exprimer ce qu'ils ont d'unique et qui vient compléter ce que les autres apportent.

EXERCICE

Clarifier la finalité de votre travail et votre niveau d'adhésion

Cet exercice vous invite à prendre un temps de recul sur la finalité réelle de votre travail et sur la manière dont vous vous y reconnaissez. Prenez quelques minutes pour répondre aux questions suivantes :



- **À quoi sert concrètement mon travail ?**
Quel service est-ce que je rends à travers lui ?
- **Est-ce que je suis fier de ce service ?**
A-t-il de la valeur à mes yeux ?
- **À quoi sert mon entreprise ?**
Quel service rend-elle à ses clients ?
À quel besoin répond-elle ?
- **Est-ce que j'adhère à cette finalité ?**
Est-ce qu'elle fait sens pour moi ?
Correspond-elle à ce que j'ai envie de donner ?

*La dimension personnelle :
est-ce que je m'exprime dans mon travail ?*



Aujourd'hui, quand on parle du sens au travail, on évoque surtout la question de l'utilité sociale. Mais une autre dimension, tout aussi essentielle, reste souvent oubliée ou abordée de manière trop vague : celle de la personne elle-même dans ce qu'elle a d'unique. **Le travail n'est pas seulement ce que je fais pour les autres, c'est aussi une manière de m'exprimer, de me réaliser en tant qu'humain.**

On parle beaucoup de « remettre l'humain au cœur du travail », sans toujours comprendre comment fonctionne réellement une personne : son besoin d'expression, ses talents, son désir de contribution.

On reste souvent à la surface, dans un discours abstrait, sans toucher à la réalité de ce qui anime quelqu'un dans son travail, de ce qui est de nature à engager ses actes.

Concrètement, chacun porte en lui le besoin de transformer son environnement et chacun de nous le fait de manière singulière. Travailler, ce n'est pas simplement exécuter des tâches. **Travailler vient convoquer en nous nos talents, nos aptitudes naturelles, notre histoire, nos goûts personnels...** Bref, tout ce qui fait notre identité.

Nous ne sommes pas des machines. L'être humain est animé de l'intérieur et il a ce besoin vital de s'exprimer. Quand on réduit une personne à un simple exécutant, qu'on lui impose des *process* sans lui laisser d'espace d'initiative, elle finit par s'éteindre. Pourquoi ? Parce qu'elle perd son moteur interne qui donne sens à son travail. Parmi ces moteurs, en voici deux : ses talents et son désir profond.

I Exprimer ses talents naturels

Chacun de nous est doté de talents naturels. **Le talent est la manière dont nous nous exprimons.** Il est cette habileté qui est en nous depuis notre naissance et qui caractérise notre manière naturelle d'agir.

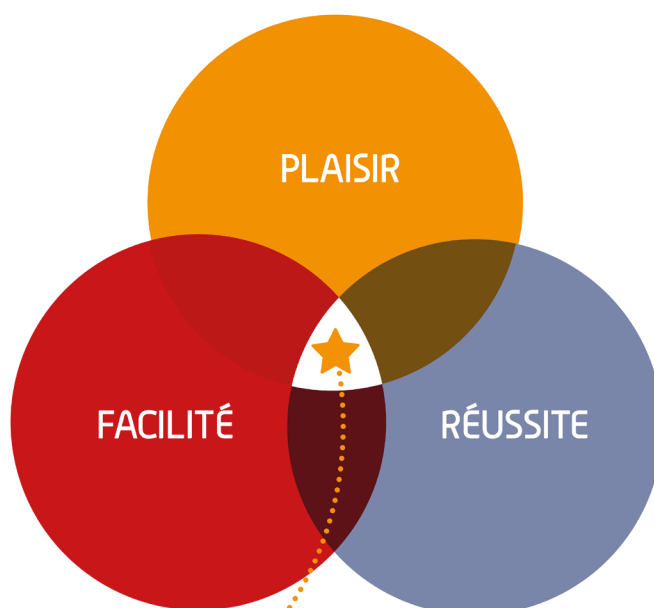
Si je ne peux pas déployer mes talents dans mon travail, il me manquera toujours quelque chose. Si je ne peux pas être pleinement moi dans ce que je fais, j'aurai le sentiment que mon travail manque de sens.

Mais qu'est-ce que le talent ? De quelle réalité parlons-nous exactement ?

Le talent est un élan de vie qui caractérise notre manière d'agir dans le travail. Celle-ci nous est si naturelle que nous avons l'impression que tout le monde fait comme nous. Lorsque j'agis avec plaisir, facilité et que ça marche, je suis dans mes talents !

VOTRE TALENT

Ce que vous réalisez avec :



Votre talent :
cette habileté naturelle en vous
qui ne demande qu'à s'exprimer !

EXERCICE

Identifier vos propres talents naturels

Cet exercice a pour objectif de comprendre vos talents et comment ils se déploient dans des situations concrètes.

Pour cela, pensez à trois réalisations aimées, faciles et réussies que vous avez accomplies, dans le champ professionnel ou en dehors.



Mes réalisations réussies

- **Quel était le contexte ?**
Décrivez les faits et la manière dont vous avez procédé.
- **Qu'ai-je aimé ?**
Pourquoi ai-je aimé faire cela ?
- **Quels talents ai-je mis en oeuvre selon moi ?**
Faites l'exercice de nommer ces talents en utilisant des verbes d'action.

I Exprimer son désir profond

Reconnaître et déployer ses talents, c'est déjà un pas décisif pour se sentir à sa place dans son travail. C'est une manière de s'accomplir, de réaliser une part de notre humanité en engageant les dons que nous avons reçus.

Mais il y a une étape plus intime encore : **nommer le désir profond qui m'habite et qui m'appelle à engager mes talents dans une direction précise.**

L'émergence du désir profond est souvent un moment clé de nos accompagnements. C'est lui qui met en mouvement, qui donne la force de poser des actes et de traverser les difficultés. Il donne un sens plein et entier à l'engagement professionnel.

Ce désir d'apporter sa pierre à l'édifice est présent en chacun de nous et de manière unique. Même quand deux personnes exercent le même métier, ce qui les anime est différent. Prenons le métier de l'accompagnement. Pour l'un, ce sera le désir de comprendre et de respecter la nature humaine afin que chacun trouve sa place, pour l'autre le désir de réparer. Pour l'une, ce sera la quête du beau, présent en chaque personne. Pour l'autre l'envie de créer du lien.

Le désir profond est toujours singulier. Oser le nommer et le vivre transforme notre rapport au travail. Ce n'est plus simplement « répondre à une offre » ou se conformer à un marché, mais proposer sa propre contribution au monde, avec ce que l'on est, ce que l'on a à offrir. C'est chercher là où se trouve notre place.

Qu'on soit salarié, entrepreneur, artisan ou bénévole, c'est le désir qui peut réhumaniser le travail.



Audrey est mère d'une famille recomposée de quatre enfants. Naturellement très organisée, elle a toujours su structurer le quotidien de son foyer de manière créative.

Son désir profond : faciliter le quotidien des femmes en leur apportant des solutions concrètes pour réduire leur charge mentale et leur redonner du temps pour l'essentiel : la relation avec leurs enfants et leur conjoint.

Elle s'est lancée dans le *home organizing*. Aujourd'hui, elle accompagne les femmes pour optimiser leurs espaces et leur organisation au service d'une harmonie familiale retrouvée.



La dimension collective : comment travaillons-nous ensemble ?

Nous l'avons vu : un travail devient pleinement humain quand il permet d'apporter une vraie contribution et qu'il donne à chacun la possibilité d'exprimer sa singularité. Mais ce n'est pas suffisant. Car nous ne travaillons jamais seuls. **Travailler, c'est forcément se relier ; puisque c'est rendre service à quelqu'un.** Même lorsqu'on est indépendant, le travail prend corps dans un tissu de relations.

Lorsqu'on demande aux gens ce qui donne du sens à leur travail, beaucoup répondent :

« Ce sont les collègues, les échanges, le sentiment de faire partie d'une équipe, de faire quelque chose ensemble. »

Ce qu'ils évoquent va au-delà du simple fait d'être en lien. C'est le besoin de communauté.

Nous sommes tous des êtres de relation issus d'une première communauté qui est la famille. Par la suite, nous ne cessons d'appartenir à des communautés : l'école, un groupe d'amis, un club sportif, une association, etc. C'est un besoin vital.

L'entreprise peut être une véritable communauté de travail : un lieu où l'on met en commun les talents de chacun pour réaliser une œuvre commune.

Mais cela ne va pas de soi. Les relations de travail peuvent aussi nous flétrir, nous abîmer, voire nous rendre malades. Il arrive qu'au lieu de nous élever, elles nous empêchent de donner le meilleur de nous-mêmes, nous enferment dans des jeux de pouvoir. Souvent, ce sont de petits dysfonctionnements qui finissent par user les liens et ruiner l'engagement. Peu à peu, le travail se déshumanise, simplement parce que certaines règles humaines ne sont plus respectées.

Alors, que faut-il pour que les relations de travail nourrissent vraiment le besoin de sens des collaborateurs ? Qu'est-ce qui permet à chacun de trouver sa place et de s'engager pleinement ?

C'est ce que nous allons explorer dans le chapitre suivant, consacré aux conditions de la coopération. La coopération ne se décrète pas, elle se cultive. Et cette responsabilité incombe en premier lieu aux dirigeants et managers qui tiennent les leviers du collectif.

CHAPITRE 3

5 clés à l'usage des dirigeants pour mieux coopérer



La coopération est loin d'être un thème ringard. Partout, il y a un appétit à coopérer : dans les entreprises, les associations, le sport, la société civile... Partout, les femmes et les hommes aspirent à apporter leur participation unique à une œuvre commune, leur contribution à quelque chose de plus grand qu'eux.

Coopérer, c'est bien plus que simplement collaborer.

Si l'on revient à l'étymologie du mot, *coopération* vient du latin « cum » : avec, et « operare ». L'opus c'est l'œuvre. **Coopérer, c'est donc œuvrer ensemble.**

Coopérer est sans doute le véritable défi de l'entreprise de demain. L'engagement - individuel et collectif - repose aujourd'hui sur la capacité des dirigeants et des managers à créer les conditions d'une coopération authentique.

Mais, coopérer n'est ni une technique à appliquer, ni une donnée immédiatement opérationnelle. C'est une aptitude qui demande à être appréhendée et déployée jour après jour dans la réalité concrète de nos organisations.

Notre observation du réel dans les différentes entreprises avec lesquelles nous travaillons nous a amenés à identifier cinq dimensions clés pour vivre la coopération. **Cinq leviers majeurs pour passer du « travailler ensemble » à « bâtir une œuvre ensemble ».**

I Clé n°1 : clarifier la finalité

C'est la première question à se poser. Et souvent la plus oubliée. **Pour quoi coopérons-nous ? Quelle est cette œuvre que nous cherchons à accomplir dans notre organisation ? Quelle aventure proposons-nous à nos équipes ?**

Chaque matin, des femmes et des hommes aux talents variés et aux responsabilités différentes rejoignent leur entreprise pour contribuer à un but commun. Derrière chaque fonction, chaque métier, chaque geste, il y a une finalité simple : répondre à un besoin réel. On l'oublie parfois, mais **au cœur de toute entreprise, il y a un service rendu à quelqu'un.**

Lorsque cette finalité est clairement énoncée et partagée, elle devient un puissant moteur d'engagement : chacun comprend pourquoi son travail

compte et à qui il bénéficie.

Aujourd'hui, on a plutôt tendance à mettre en avant les valeurs, pour recruter les « talents ». Elles sont importantes certes. Mais elles ne suffisent pas à mobiliser durablement les collaborateurs.

L'argent érigé comme finalité n'est pas non plus de nature à susciter la coopération. Il est un poumon nécessaire sans argent, l'entreprise ne vit plus. Mais l'hypertrophie des objectifs financiers détruit l'esprit de service. L'argent ne réunit pas : au mieux, il contente ; au pire, il divise.

Poser une finalité de service, claire et engageante, est la première condition d'une coopération qui donne envie à chacun de faire sa part.

Petzl & Yves Rocher : deux exemples de finalités qui mobilisent

- **Petzl** ne se définit pas seulement comme un fabricant de matériel. Sa mission est d'« accompagner l'homme dans la verticalité », de faciliter la descente et la remontée des gouffres. Tout employé, qu'il soit ingénieur ou logisticien, sait qu'il contribue à cette finalité.
- Dès ses débuts, **Yves Rocher** revendique une finalité simple : « Permettre aux habitants de sa région (La Gacilly) de « rester au pays en y trouvant du travail et proposer des produits de soin, de qualité, à base de plantes, accessibles au plus grand nombre de femmes ».

I Clé n°2 : confier les responsabilités au regard des talents



Dans une équipe qui coopère, chacun se déploie en apportant sa contribution selon ses talents naturels.

Les talents, source d'engagement

Nous l'observons souvent lorsque nous accompagnons des organisations : derrière un climat social tendu, un absentéisme persistant ou une baisse d'engagement, il y a fréquemment une erreur d'aiguillage.

- Un collaborateur dont les missions ne sollicitent pas ses véritables talents.
- Une personne qui a un don relationnel qu'on enferme dans des tableaux Excel.
- Un technicien passionné qu'on promet manager alors qu'il se nourrit d'expertise.

Ces décalages ne se voient pas toujours tout de suite, mais ils finissent par créer de la frustration, des tensions et du désengagement.

À l'inverse, quand chacun peut exprimer sa singularité dans son travail, tout change. C'est dans nos talents que nous puisons notre dynamisme, notre efficacité et notre engagement. Et c'est bon pour le collectif.

Recruter et manager à partir des talents

Mettre les personnes à leur juste place est donc un acte de management exigeant. Cela commence dès le recrutement : regarder au-delà du CV, comprendre l'élan professionnel du candidat, cerner ses aspirations profondes. Puis, tout au long du parcours : reconnaître concrètement la contribution d'un collaborateur, oser réajuster, redéfinir une responsabilité, etc.

La coopération n'écrase pas les singularités : elle les orchestre de manière harmonieuse. Quand chacun agit là où il est bon, il n'a plus besoin de jouer un rôle : il contribue naturellement, avec justesse et enthousiasme. Et c'est alors que le collectif atteint sa pleine puissance.

Définir la responsabilité

Bien qu'elle soit rarement évoquée, la question de la responsabilité est au cœur de la coopération, et souvent à la racine de nombreux dysfonctionnements.

Dans toute organisation, personne ne travaille s'il n'a d'abord reçu une responsabilité claire, ajustée à ses talents.

La responsabilité n'est pas une série de tâches à exécuter. C'est rendre un service et contribuer à la finalité commune.

Le plombier par exemple, ne se définit pas par la liste de ses interventions. Il porte la responsabilité, vis-à-vis de son client, de garantir des canalisations saines et en bon état de marche. De même, un DRH n'a pas simplement pour mission de « gérer des recrutements » mais sa responsabilité est de veiller à ce que les bonnes personnes rejoignent l'entreprise, qui sauront contribuer au service attendu.

La responsabilité invite chacun à agir et à répondre de ses actes. Elle engage la personne dans ses talents, dans ses choix et l'invite à supporter les conséquences de son agir, bonnes ou mauvaises.

Quand la responsabilité n'est pas respectée

Ne pas respecter la responsabilité est une cause majeure de désengagement.

Cela se joue parfois dans des micro-situations en apparence anodines mais dont les effets peuvent être profonds :

- Le collaborateur reçoit une responsabilité... mais n'a pas la possibilité de décider de la manière de s'y prendre.
- Le patron lui délègue... mais continue de contrôler à chaque étape.
- Ou bien, un collègue « bien intentionné » fait à sa place, pour aller plus vite...

Dans tous ces cas, la responsabilité est confisquée. Résultat : la personne se sent dépossédée. Elle n'a plus envie d'exercer sa responsabilité. Peu à peu, elle perd confiance et finit par se désengager.

Comme l'entreprise est faite de responsabilités ordonnées les unes aux autres, aussi bien de manière transversale que hiérarchique, l'organisation toute entière peut être déstabilisée par le non-respect de la responsabilité.

Il revient donc au dirigeant d'instituer des pratiques qui donnent intérêt à bien faire et propices à la confiance dont chacun a besoin pour travailler.

I Clé n°3 : se donner des règles du jeu

Les injonctions du type « il faut travailler en équipe », « il faut être bienveillant », « il faut être dans la confiance » ne suffisent pas à faire coopérer. Les intentions ne remplacent pas les règles concrètes capables de structurer la vie collective.

Aucune rencontre sportive ne se joue sans règles du jeu. Aucune communauté ne tient sans règles de vie. De même, une entreprise ne peut coopérer sans un cadre clair qui permette des relations ajustées, sereines et efficaces.

Se poser la question des règles, c'est notamment se demander : quelles règles pour faire circuler les informations ? Quelles règles pour faire remonter les informations du terrain,

des collaborateurs, des clients ? Quelles règles pour consulter avant de prendre les décisions ? Quelles règles pour recruter ? Pour promouvoir un collaborateur ? Quelles règles pour reconnaître les services rendus ?

Ces règles permettent au collectif de bien fonctionner ensemble. Elles doivent rester peu nombreuses afin de ne pas étouffer la vie de l'entreprise. Néanmoins, elles sont essentielles car **elles fondent ce qu'on appelle la culture d'entreprise.**



La culture d'entreprise, un ensemble de règles :

- partagées par tous
- qui donnent intérêt à coopérer
- qui restent ordonnées à la finalité de l'entreprise

I Clé n°4 : instituer des bonnes pratiques relationnelles



Une fois les règles définies, il ne s'agit pas d'en rester aux bonnes intentions mais de les traduire concrètement dans de bonnes pratiques relationnelles.

Ces pratiques ne sont jamais acquises une fois pour toutes. Elles sont à réévaluer en permanence pour être ajustées, voire remises en cause lorsqu'elles ne sont pas effectivement vécues.

Le rôle du manager est déterminant : il suppose le courage d'examiner les écarts entre les règles proclamées et la réalité vécue par les équipes, au regard de la finalité de l'entreprise.

Par exemple, valoriser la confiance tout en maintenant des pratiques de dénigrement systématique des projets en comité de direction crée une contradiction interne profondément destructrice, immédiatement perçue par les collaborateurs.

À l'inverse, des règles claires incarnées par des bonnes pratiques concrètes — comme la transmission rapide et ciblée des informations après un comité de direction, ou le respect strict de la responsabilité du manager de proximité lors de visites de terrain — rendent les principes crédibles et opérants, et fondent une coopération durable.

I Clé n°5 : Guider et soutenir, le rôle du dirigeant

Dans toutes les organisations que nous accompagnons, un constat revient avec force : la coopération commence par la tête. Quand le dirigeant est présent et ajusté à son rôle, les équipes respirent, les relations sont sereines et la performance est au rendez-vous.

Beaucoup de managers imaginent que leur rôle principal est de résoudre des problèmes, de gérer des urgences ou ont tendance à se réfugier dans des tâches techniques parce qu'ils craignent de ne plus être en contact avec le terrain. Parfois, ils n'ont tout simplement pas les clés pour prendre soin de leurs équipes.

Dans chacun de nos séminaires, nous interrogeons les collaborateurs sur leurs attentes concernant leur manager. Voici ce qu'ils répondent :

« Ce que j'attends de mon chef ? Qu'il pose un cadre, qu'il me montre le cap, qu'il me dise pourquoi je travaille. Et puis, qu'il me soutienne quand je suis en difficulté. Surtout pas qu'il fasse à ma place. »

Diriger, c'est se mettre au service des équipes. Dans la mesure où il incarne la finalité de l'entreprise, à savoir le service du client, le rôle du dirigeant consiste à diffuser cette culture de service au sein de l'organisation.



C'est notamment à lui qu'il incombe de faire vivre les règles et les bonnes pratiques évoquées précédemment.

En résumé, dans une entreprise qui coopère, le rôle du dirigeant est de :

- Donner la direction
- Susciter l'engagement
- Soutenir dans les difficultés
- Reconnaître les contributions
- Garantir les règles de la vie d'équipe

À l'image du jardinier face à la réalité de la nature qui s'impose à lui, le rôle du dirigeant est en tout premier lieu d'observer ses collaborateurs, de les révéler à eux-mêmes, de développer leurs compétences et de déployer leurs talents.

Lorsque celui-ci ne joue pas ce rôle déterminant qui nécessite d'être proche de ses équipes, l'organisation en est fragilisée. L'entreprise n'est plus qu'une somme d'individus où chacun vaque à sa tâche, avec le sentiment d'effectuer un travail qui manque de sens.

À l'inverse, quand le dirigeant joue pleinement son rôle, chacun connaît la contribution qu'il apporte et a envie de s'engager pleinement.

À PROPOS

de **TALENTS & TRAJECTOIRES**

Depuis 20 ans, le réseau TALENTS & TRAJECTOIRES accompagne les collaborateurs, les dirigeants et managers à discerner leurs talents et à choisir leur trajectoire pour un plein accomplissement des personnes et des organisations.



Pour un collaborateur

Accompagnement
professionnel /
Bilan de compétences

Mobilité interne

Outplacement



Pour Dirigeants & Managers

Assistance au
recrutement

Formation au
Management

Accompagnement
professionnel de
performance

Accompagnement de
prise de poste

Coaching



Pour vos équipes

Diagnostic de talents
d'équipe

Mise en place
d'une culture de
coopération

Accompagnement d'une
équipe de direction

Contactez-nous

Réalisez un Diagnostic de talents de votre équipe !

www.talents-trajectoires.com

NOUS RECRUTONS !

En plein développement sur toute la France,
nous recrutons des entrepreneurs aux parcours professionnels variés et
nous les formons entièrement à notre métier de l'accompagnement.
Rejoignez-nous, devenez franchisé !



POURQUOI NOUS REJOINDRE ?

- 1.** Parce que vous avez le désir d'aider à révéler les personnes dans leurs talents et d'accompagner les organisations à mieux coopérer.
- 2.** Parce que vous souhaitez développer une activité économique autour de la question du travail, en créant votre propre cabinet.
- 3.** Parce que vous aspirez à exercer votre métier au sein d'une communauté de travail dans un esprit de coopération et d'entraide.

Envoyez-nous votre candidature sur

www.talents-trajectoires.fr



AU FONDEMENT DE TOUTE VICTOIRE,
au-delà de la finance, de la stratégie, de la technologie,
SE TROUVE LA CAPACITÉ À COOPÉRER.

Et si nous commençons par nous rencontrer ?

Contactez-nous



www.talents-trajectoires.com

