

OPINION

Manager avec humanité est un facteur de survie

Même, et surtout, avec le télétravail qui se généralise, on ne peut plus faire l'impasse sur un management de proximité, explique la coach Guila Clara Kessous.

En France, les fondements d'intelligence émotionnelle sont différents de ceux des autres pays. Sigmund Freud a défini quatre émotions primaires, ressenties aussi par les animaux : joie, tristesse, colère et peur. La peur vient du besoin de sécurité ; la tristesse du besoin de deuil, c'est-à-dire de la rupture avec ce qui a disparu ; la joie d'une quête de partage et la colère du besoin de justice et de respect. Une seule de ces émotions est qualifiée de «saine» dans la langue française : on dit «une saine colère». Le besoin émotionnel de la société française est donc cette soif de justice, enracinée dans notre culture, qui s'exprime à travers les grèves, les manifestations et l'indignation d'une société animée par son idéal d'égalité. Cela se ressent dans le management. Le rêve ultime du manager français est l'égalité, voire un salaire égal pour tous ses employés. Or ce management juste exige non seulement plus de «justice» dans le traitement des collaborateurs mais également plus de «justesse» au niveau de la posture managériale. Les conditions nécessaires

à la résilience en entreprise se trouvent donc plus que jamais dans ce désir d'horizontalité managériale, exacerbé par la crise du Covid. La posture du manager qui «sait» par rapport au collaborateur qui «fait» n'a plus lieu d'être. Au contraire, il est crucial aujourd'hui de penser la posture managériale comme étant celle du manager coach.

CRÉER UN LIEN DE CONSCIENCE

Mais comment le faire dans le contexte traumatisant d'une quarantaine forcée, majoritairement mal vécue, et d'un éloignement lié au télétravail ? Une réponse à ce traumatisme passe par un rééquilibrage entre le proche et le lointain. En termes managériaux, cela se traduit par les notions de proximité et d'autonomie. Il s'agit de rappeler par un encadrement bienveillant que le collaborateur n'est pas seulement une goutte dans l'océan corporate mais, qu'au contraire, il a une utilité et une responsabilité dans la bonne marche de l'entreprise. Si le désengagement est si important, c'est que le collaborateur ne trouve plus de sens à ce qu'il fait, pas seulement sur le plan financier, mais aussi en termes de

motivation profonde, de justice et de communion sociale. Le manager de proximité doit donc retrouver le sens noble de la tâche, pas au sens esthétique (nous faisons un beau produit), mais au sens de son utilité, de son apport à l'humanité : préserver le patrimoine, réduire la pollution, mieux vivre ensemble... C'est un lien de conscience qui doit s'établir entre le manager et son collaborateur. On parle souvent d'empathie, c'est-à-dire de la capacité du manager à se mettre sur la même fréquence émotionnelle que le collaborateur. On parle moins de son ethos, de la démonstration qu'il doit faire de ses qualités morales, comme la vertu, la bienveillance ou la magnanimité. Pour cela, il n'y a que les actes... et la communication. Mais autant cette liaison émotionnelle se fait naturellement dans l'entreprise physique, autant il est compliqué de créer ce moment à distance. Une fausse proximité consisterait à forcer la rencontre, virtuelle ou réelle, pour dire qu'«on se voit» donc qu'«on maintient le lien». La proximité respectueuse s'établit au contraire sur une attention pas forcément longue mais dense, sincère, basée sur l'écoute, l'intelligence et l'éthos. Ni envahissant ni trop lointain, ce lien de conscience deviendra un facteur de résilience, si cette proximité respectueuse remplace les discussions à la machine à café. *



GUILA CLARA KESSOUS
Chercheuse et metteuse en scène

Docteur ès lettres, chercheuse à l'université de Harvard, coach spécialiste de la résilience, auteure du *Grand livre sur la psychologie positive* (Eyrolles, 2020). Actrice et metteuse en scène, elle a été nommée Artiste pour la paix de l'Unesco.