

Fixer le cadre,

« *Nous sommes en guerre* » E. Macron 16/03/2020

Quand tout bouge dans tous les sens, que les boussoles se débousolent, et que les équipes reprennent le travail avec le déconfinement, il est nécessaire de re fixer le cadre. S'il ne l'a jamais été, eh bien c'est le moment plus que jamais de le fixer.

Le coronavirus et toutes les mesures qui l'accompagnent bousculent complètement nos habitudes, nos usages, nos pratiques jusqu'au confinement pour les uns, et au travail en mode dégradé et / ou à distance pour les autres. Un vrai **changement de paradigme** pour tous, y compris ceux qui ne l'avaient encore compris depuis notre nouvelle ère de la 3^{ème} révolution industrielle, pourtant déclarée dès 2007 par la Commission Européenne.

Un paradigme est un univers conceptuel à l'intérieur duquel tout se ressemble et peut s'assembler logiquement comme les pièces d'un puzzle, suivant un certain ordre. Le dictionnaire définit le terme « paradigme » comme une représentation, une vision du monde, un modèle, un courant de pensées ou un point de vue.

Par exemple, les verbes de la conjugaison française représentent 3 paradigmes, ou 3 ensembles distincts avec les verbes du 1^{er} groupe qui se terminent tous en ER, les verbes du 2^{ème} et les verbes du 3^{ème} groupe. Les règles de conjugaison sont identiques à l'intérieur d'un même groupe ou d'un même paradigme. Il n'est pas possible de faire des correspondances ou des liens logiques d'un ensemble, d'un paradigme à un autre. Les événements ou situations ne se comprennent pas de la même manière et les solutions ne sont pas non plus transférables.

Ce qui a pu marcher hier ne fonctionnera plus forcément demain. Le 3^{ème} millénaire a marqué une rupture, la 3^{ème} révolution industrielle l'a confirmé, mais avons-nous changé pour autant nos pratiques depuis ? La crise financière de 2008 était une alerte. Nous sommes désormais en 2020 !

Avec le coronavirus l'activité économique mondiale s'est arrêtée brutalement. Les règles changent, plus rien n'est comme avant et je pense que plus rien ne le sera désormais. Nous avons changé de paradigme, l'environnement se modifie, notre culture et notre nature ont du mal à remettre en question nos modes de fonctionnement, nos cadres de référence. Les limites et les repères changent complètement, c'est ce qu'induisent aussi de manière on ne peut plus concrète : la période de confinement.

Il faut se construire de nouveaux cadres, de nouvelles « règles du jeu ». C'est une adaptation de nos modes de vie face aux provocations du virus. Les événements s'imposent à nous, et nous avons à nous adapter en apprenant de la situation. Apprendre signifie « se réapproprier ».

D'ailleurs, le retour au travail se fera de manière particulière et différente du passé, pour chacun de nous. C'est-à-dire d'une manière inédite.

Crise ou opportunité ?

La crise signifie un danger, qui impose de nous prémunir. C'est aussi une opportunité de nous réinventer face aux mutations de notre environnement.

N'ayons pas peur du virus. Protégeons-nous et apprenons de ce qu'il nous enseigne.

Le virus est en nous. La terre, c'est 4,6 milliards d'années. Et l'Homme, c'est 240 000 ans. La nature n'a pas besoin de nous, mais nous avons besoin d'elle. Il y a 3,5 milliards d'années ce

sont les microbes qui ont créé la vie¹. Dans les microbes il y a les bactéries apparues en 1er, puis les parasites et les virus. La fonction des virus est de nous confronter en permanence à notre environnement pour valider notre adaptation et vérifier nos forces. Quand le monde « joue avec le vivant », le virus nous rappelle à la raison. Il nous envoie des alertes.

Dans notre corps, nous avons jusqu'à 10 fois plus de microbes que de cellules. Aussi, durablement « tout être vivant sur terre est un microbe qui a réussi² ». Osons voir dans le virus une opportunité de progrès et d'améliorations continues dans nos modes de fonctionnement et notre rapport au monde, à commencer par le rapport à l'humain, le rapport au vivant.

Fléaux certes dévastateurs, les épidémies ont ainsi profondément influencé l'évolution biologique, socio-culturelle, économique, politique et démographique des populations humaines en agissant dans les esprits et dans les mœurs. Par exemple, les épidémies de choléra dont celle de 1832, qui a entraîné la mort de 160 000 personnes suivies d'une seconde vague en 1849 qui ravage la France, puis encore une troisième à partir de 1854. A la suite de cette épidémie se sont créés plusieurs organismes de santé publique. Ils ont poussé les gouvernements à des réalisations architecturales et d'urbanisme mieux adaptées aux contraintes de l'hygiène publique. Il est possible de dire aujourd'hui que l'hygiène a progressé avec le choléra. Nous nous sommes améliorés.

Et nous à notre niveau ?

Mobilisons notre intelligence. Le questionnement ET la remise en question sont ses points d'entrée. Tirons les enseignements de ces événements chacun à notre niveau, pour réfléchir à l'amélioration de nos fonctionnements personnels, avec nos proches, dans nos activités professionnelles et extra-professionnelles.

Plus de meilleurs résultats³, d'autres résultats (pas que financiers), avec plus d'humanité et de respect des populations et de la planète. En effet, face à l'augmentation de la complexité de notre monde, il n'y a pas d'alternative. Défendre le vivant en « remettant du vivant ». Ma proposition est de rééquilibrer nos mutations par encore plus d'Humanité (H), et peut-être d'humilité.

C'est en agissant ensemble, en réseaux rassemblés et actifs, en associant les émotions et la raison, que chacun peut se nourrir de rêves, d'espoirs et de projets positifs. C'est parce que l'on relève ses manches, que la tête va bien. C'est un système, où le corps agit aussi sur le cœur et la tête. Tout est lié, comme dans l'intelligence. Mais celle-ci ne s'enclenche pas automatiquement. Il y a la part de l'Homme son propriétaire, qui est nécessaire pour l'activer. Cela nécessite de la conscience, de la volonté, du courage, de l'apprentissage, de la mise en œuvre, etc. ET cette mécanique nécessite dès les premiers jours de la vie **la présence d'un cadre**.

Quand le monde va dans tous les sens, quand les repères et les limites se déplacent, nous nous devons de reconcevoir les cadres, les réinventer, et les fixer. Surtout lorsque par exemple, à la veille de la reprise du travail annoncée pour le 11 mai les entreprises et les organisations vont se trouver confronter à nombre de visions différentes des acteurs de la société. Sur le fond, ces différences sont normales, sur la forme : il convient de les prendre en compte pour les rassembler.

¹ Intervention du Dr Olivier Soulier sur Youtube, créateur de la médecine du sens - <https://www.youtube.com/watch?v=j03G-KJZQ5c>

² « Comprendre la crise du Coronavirus » - Conférence du Dr Olivier Soulier, <https://conversationpapillon.alchymed.com/olivier-soulier-privé/>

³ Selon ma proposition de règle des 3 P : profits au service des peuples et de la planète. Lire « Fondamentaux du Management » sur <https://www.pierre-drelon.fr/boutique/le-livre-de-pierre-drelon/>

Chaque personne est différente

Chaque personne a une personnalité, une identité, un profil qui lui est propre au regard de l'effort, du courage, de l'engagement, de ses compétences et de son professionnalisme⁴. Il y a des personnes profondément négatives par nature, et des personnes positives. Il y a des personnes craintives, et des personnes qui spontanément vont toujours de l'avant et ne sont pas freinées par la prise de risques. En la circonstance, on peut imaginer à la suite de la période de confinement 5 comportements différents quant à la reprise du travail :

- Ceux qui plus que jamais ont envie de reprendre car ils n'en peuvent plus de rester à demeure ;
- Ceux qui au contraire ont vécu cette période comme des « coronavacances », considérant qu'ils ont trouvé des tas d'avantages à vivre autrement pendant ce temps et qui auront « du mal à se remettre dans la course » - autant continuer ;
- Ceux qui ont peur de reprendre et qui reprennent quand même contraints et forcés, ou qui décident malgré la date du 11 mai annoncée, de ne pas reprendre malgré tout ;
- Ceux qui reprennent avec des soucis tels des problèmes de gardes d'enfants ou de logistiques, des soucis de santé de proches voire même du coronavirus, ou qui auront peut-être connu des décès dans la famille ou des proches... le moral n'est pas là ;
- Ceux qui reprennent de manière tout à fait normale comme si de rien n'était, au risque de se moquer des règles sanitaires de reprises.

En fait c'est comme dans la société, il y a de tout mais cette variété s'est exacerbée par la situation. En même temps, c'est cela qui peut faire des différences : des complémentarités, des richesses partagées. Avec de l'empathie, de l'écoute et de la tolérance c'est possible.

Pourtant, ce n'est pas parce que l'on place une personne dans un groupe que spontanément se génère une équipe soudée, solidaire, investie et qui va dans le sens donné par le *leader* (le guide). C'est toute la question du management que l'on peut définir comme : faire faire aux équipes, ce qui est à faire comme il faut le faire, et quand il faut le faire. *Leader* vient de l'anglais *to lead* et signifie mener, emmener !

Deux préalables

Il faut reconstituer le groupe, le réanimer. Pour cela il faut le réunir (re-unir), mais au préalable, il est nécessaire « d'être au clair » sur deux sujets, avant de prendre la parole devant ses équipes. Si ces préalables sont bien différents, ils sont néanmoins indispensables dans le contexte, pour être à même de diriger l'équipe :

1) Être au clair des aides économiques

L'injonction de stopper les activités s'est accompagnée d'un ensemble d'aides, d'annulations de charges ou de reports d'échéances possibles des services de l'état, de certaines administrations ou des banques. Ce peut-être la DGFIP (les impôts), l'URSSAF, des prêts garantis par l'Etat (PGE), différentes caisses (retraite, etc)... Le chef d'entreprise aura pris contact avec eux, avec la banque, avec le comptable, son conseiller juridique, son gestionnaire de patrimoine, avec les services dédiés de son syndicat professionnel le cas échéant concernant le chômage partiel, les aides juridiques... Il aura pris connaissance de tous les écrits réalisés pour ce faire. Il a une certaine vision de la trésorerie, des écarts, et des manques à combler et des actions possibles, impossibles, à éviter, à innover ou à promouvoir.

⁴ Le professionnalisme est la manière dont une personne exerce ses compétences. Ainsi il est possible d'être compétent et non professionnel, comme non compétent et professionnel. En management, le souci est : que plus une personne est compétente, plus elle est sollicitée et plus elle risque d'être de moins en moins professionnelle. La performance est dans l'équilibre des deux.

2) Être au clair des règles sanitaires

Ces règles convenues ont été arrêtées entre la profession et les autorités de santé, et du travail. Le chef d'entreprise doit les avoir reçues ou les a sollicitées, s'y être « plongé » et en avoir déterminées des règles pour son activité ou son entreprise. Les équipes intramuros et à l'extérieur devront les suivre. C'est le contrat, « la règle du jeu », le cadre.

Besoin de cadre

Toute personne a besoin de cadres pour se développer. Françoise Dolto (1908-1988), est une pédiatre et psychanalyste française et disait que c'est toujours à l'intérieur d'un cadre que l'enfant⁵ (une personne) développe son autonomie et trouve sa liberté. C'est toute la problématique des parents et des enseignants que d'être des porteurs de cadres et donneurs de sens. **Le cadre et le sens portent la motivation** (motif à l'action). La communauté scientifique reconnaît aujourd'hui que même les adultes ont besoin de cadres, et même plus dans un monde qui change aussi vite. Les adultes sont venus au monde dans un autre paradigme. Leurs repères ne sont plus les mêmes. D'ailleurs nombre d'entre eux ont du mal à comprendre leurs enfants des nouvelles générations dites Z (nées depuis 2000), et du coup ont du mal aussi à les « élever ». C'est comme si ils ne sont plus du même monde. Les références sont si différentes.

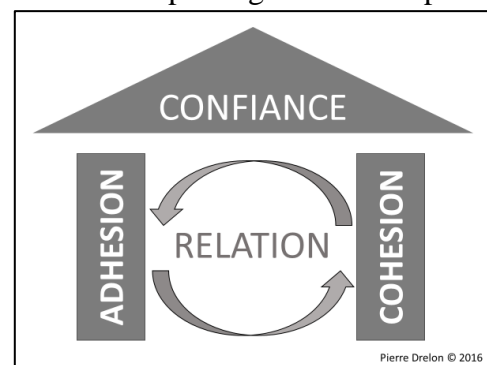
C'est la compréhension du cadre qui permet l'adhésion, et la cohérence du cadre avec le vécu qui génère la cohésion. Pour la compréhension, il faut au minima avoir expliqué auprès de ses équipes, et avoir « vendu » les changements au personnel. Pour la cohérence « il faut en dire le minimum strict » afin d'être en mesure de le tenir⁶. Trop en dire, nuit à la capacité de mise en œuvre. **Adhésion et cohésion** sont les 2 piliers de la **confiance**. Cela n'a pas changé !

Ce sont les repères et les limites, qui permettent psychologiquement de fixer le cap, de donner le sens, et d'avancer en rythme et en harmonie comme les rameurs en aviron. Aller de l'avant et atteindre ses objectifs.

Autre exemple : lorsque vous disposez du cadre d'une pièce, vous avez la vision globale de la pièce dans laquelle vous vous situez, vous repérez formellement les limites de la pièce soit les murs et ainsi vous repérez la porte, les objets, obstacles et espaces de liberté à l'intérieur de la pièce. Vous pouvez donc évoluer,

cheminer, percevoir les espaces de liberté et même identifier des opportunités comme l'est la porte pour passer d'un environnement à un autre. Le cerveau a besoin de tout cela pour **adhérer** et **agir**, « la personne devient quelqu'un ». Pas de cadre, pas de vision globale, pas de vision d'opportunité et de chemin possible. Alors l'individu n'utilise pas son potentiel, il « tourne en rond » et devient « chèvre », ou « idiot » : c'est l'Effet Pygmalion. Rappelons que le cerveau est « un filtre à sens », au sens où il rejette ou s'oppose à tout ce qui n'a pas de sens. Alors il résiste au changement, de manière consciente ou inconsciente.

C'est le cerveau qui commande le corps, bras et jambes et génère ainsi les attitudes et les comportements. Vouloir obtenir des résultats en termes d'attitudes et de comportements des collaborateurs, exige pour un chef d'entreprise ou toutes autres personnes qui dirigent des



Pour qu'un cerveau fonctionne bien

- Une vision globale
- Un cadre
- Des espaces de liberté

⁵ Un adulte est un enfant qui a grandi.

⁶ L'efficacité est inversement proportionnelle au nombre de mots. «*Ce qui se conçoit bien, s'énonce clairement et les mots pour le dire viennent aisément*» - Boileau. Et pour autant, cela ne signifie pas « se taire » et ne rien dire.

équipes de penser fonctionnement du cerveau et intelligence... sans oublier qu'un arrêt du cœur entraîne un arrêt du cerveau, et donc du corps (la règle dite des 3 C⁷ en management). C'est toute l'importance de la **qualité relationnelle** dans la mobilisation du cerveau. La qualité relationnelle vient compenser et surtout compléter l'économique et la sécurité, car généralement ces derniers sont porteurs de « barrières » et de contraintes, alors que la relation quant à elle, est porteuse de mobilisations et d'ouvertures. C'est une histoire d'équilibre. La qualité relationnelle est productrice d'émotions positives, qui sont une véritable source d'énergie et d'actions au cerveau. Par analogie, c'est son carburant.

Incarner et vivre le cadre

Les exigences de l'entreprise (au sens de toutes organisations qui entreprennent « **des entreprises** »⁸) en matière de trésorerie pour financer l'entreprise, l'outil de travail et régler entre autres les salaires, imposent de vite ré-ouvrir les chantiers, les projets, les terminer, facturer et « encaisser ». Pour ce faire, la nécessité de reprendre le travail est capitale pour la continuité de l'entreprise. Et par extension, les entreprises des secteurs non marchands ont besoin d'une reprise des entreprises des secteurs marchands, et réciproquement. « L'argent ne tombe pas du ciel ». Chez les clients, sur « le terrain », le personnel est le **représentant de l'entreprise**. Il est l'entreprise, il l'incarne visuellement, physiquement, relationnellement... donc **réellement**. A ce titre-là, il est lui-même porteur du cadre, il rassurera le client, comme pour lui le cadre l'a rassuré quant aux mesures de sécurité et à leurs applications. Si l'enfant a besoin de cadres, l'adulte aussi rappelons-le. Pour le client, le cadre respecté est le garant du professionnalisme qui est l'élément majeur de la satisfaction et de la fidélité du client. Donc avec un cadre, le chef d'entreprise gagne sur deux tableaux, celui des collaborateurs et celui des clients. Et au risque d'être trivial, un client satisfait c'est un client qui règle ses factures, qui en parle autour de lui, et qui revient... cela s'appelle « la fidélité ». Cadrer ne signifie pas imposer sans expliquer, crier, hurler, vociférer, « faire la tête », rabaisser... cadrer c'est rassurer et « donner envie ». Il ne faut pas avoir peur d'un cadre. Le cadre fixe du vélo permet aux pièces mobiles de donner le meilleur d'elles-mêmes. Dans un autre domaine, c'est bien par le cadre et l'encadrement qu'à la maison chacun de nous mettons en valeur nos meilleurs moments, nos meilleurs souvenirs, nos meilleures rencontres. Par exemple les meilleures photos de la famille ou des amis « misent en cadres ». Le cadre permet de mettre en valeur, c'est-à-dire valoriser. Cadrer c'est valoriser comme voulait nous en convaincre Françoise Dolto. C'est parce que l'on a « cadré », qu'il est possible de **recadrer**. J'entends souvent la difficulté de responsables pour recadrer un collaborateur qui ne fait pas comme demandé. « *Comment fait-on ?* » me demande-t-on. Mais la vraie question pour recadrer est « *quand et comment la personne a-t-elle été cadrée ?* ». Et si elle ne l'a jamais été, eh bien c'est le moment.

Le cadre économique

La « règle du jeu » de base du fonctionnement d'une organisation quelle qu'elle soit (marchande ou non marchande) est économique. En effet, il y a toujours quelqu'un « qui doit payer ». C'est d'ailleurs par la sanction économique que l'entreprise peut s'arrêter très rapidement, ne l'oublions jamais. Aussi la règle du jeu économique doit être connue et comprise par tous les collaborateurs. Utiliser les moyens : les murs, les équipements, mener les projets, les chantiers, le coût des projets et des chantiers, des réalisations, les prix convenus, les consommations de matières, les déplacements, le temps passé... tout cela est dans le **pouvoir**

⁷ Le **Cœur** commande le **Cerveau** qui commande le **Corps**.

⁸ Donc j'y inclus les associations, les institutions, les collectivités. Il faut comprendre par entreprise un terme générique, et le chef d'entreprise est le pilote de son organisation avec ses équipes.

d'action de tout le personnel. Donc oui **le personnel est l'entreprise**, quelles que soient les activités.

De la même manière qu'il est difficile d'imaginer jouer aux cartes (le tarot par exemple) sans en connaître les règles, de jouer au basket sans en connaître les règles, ou de conduire un véhicule sans permis de conduire... comment imaginer qu'un collaborateur intervienne sans faire attention aux constituants du prix de revient de son intervention ? Finalement c'est le règlement du client ou la satisfaction d'un adhérent, d'un usager qui constitue la trésorerie, et rend possible le règlement des salaires au personnel. C'est toujours le client qui paye, d'où la nécessaire **qualité de travail** effectuée grâce aux **compétences** et au **professionnalisme** de chacun... dans le respect des règles de sécurité. Il n'est pas question d'imaginer que l'économique n'intéresse pas le salarié. L'économique ce sont aussi bien les chiffres qui composent son salaire. Le salaire, c'est de l'économique et bien évidemment cela est intéressant. C'est aussi par les chiffres que l'entreprise dispose d'indicateurs pour **évaluer**, c'est-à-dire mesurer la **valeur** du travail à l'instar d'un élève à l'école qui a besoin de notes pour se situer... à l'intérieur du cadre. Il n'y a pas de progrès sans mesure. L'économique c'est la mesure. Toute la problématique du développement, du progrès, de l'amélioration continue s'inscrit dans **la pédagogie et la motivation aux chiffres** que saura déployer un responsable avec ses équipes, car les chiffres doivent être l'affaire de tous. Si l'organisation n'a jamais été pédagogue du chiffre, eh bien c'est le moment sur ce sujet-là également. Fixer des cadres impose à l'organisation d'être pédagogique, et à « ses cadres » d'être pédagogues. Une organisation efficace est une organisation apprenante, constituée de cadres pédagogiques.

MANAGER pour fixer le CAP

3 axes de management à la reprise du travail

- L'économique
- La sécurité
- La relation

Besoin de vous

Cela devient donc évident qu'un responsable d'équipes ait besoin d'équipes mobilisées sur les enjeux, les challenges et les défis de son organisation. Aussi se doit-il de rappeler le pourquoi et le comment. « ***J'ai besoin de vous !*** » doit être entendu par le personnel de la même manière que le personnel a besoin de l'organisation et du travail pour vivre. Et je dirai même plus pour bien vivre. Osons affirmer qu'il vaut mieux travailler que de ne pas travailler. Les chiffres de l'assurance maladie sur les taux de maladie et de mortalité de la population sont édifiants. Les chiffres nous montrent qu'il y a plus de pathologies, et de décès (signifiés par les taux de mortalité) chez ceux qui ne travaillent pas, que chez ceux qui travaillent. Il reste donc quand même mieux d'avoir un travail et de travailler. La vie n'est pas faite de confinements. Le confinement, l'inaction produisent « **un engourdissement psychique**⁹ ». Oui le travail serait alors la santé, et ne rien faire n'est pas forcément la conserver. Alors qualifions le travail, non pas que pour les personnels de santé aujourd'hui, mais le travail en général pour tout le monde, et dans toutes les entreprises, organisations, institutions, collectivités, associations et qu'elles que soient ainsi leurs activités. Que le coronavirus ait au moins cette heureuse contribution : que le travail collectif dans de bonnes conditions devienne une **opportunité psychosociale** (OPS en lieu et place de RPS -Risques Psychosociaux et de souffrance au travail). Notre monde doit réhabiliter la notion de « travail », et ce dès le plus jeune âge. Aimer le travail dans ce qu'il contient d'effort, de volonté, de ténacité, de courage,... pour transformer ses rêves et projets en réalités. N'est-ce pas là un point de convergence entre l'Homme et l'Entreprise ?

« *C'est par le travail que l'Homme se transforme, et se développe* » - Louis Aragon.

⁹ Interview de Boris Cyrulnik, neuropsychiatre sur : France2 Infos / 18/04/2020.

Concrètement

Le concret est ce que l'on crée. Prenons encore une comparaison : lorsque la mer est chaotique, déchainée et que le bateau tangue et roule dans tous les sens, il est très probable que les passagers attrapent le mal de mer. Deux causes majeures à cela : dans le fait d'être passager, et l'autre est dans l'absence de points fixes et d'horizon¹⁰. Il ne faudrait pas au sein de nos entreprises que le personnel attrape par analogie « le mal de l'entreprise ». Donc en conséquence, je propose pour le personnel : le **rôle d'acteur** en lieu et place du rôle de passager ou de spectateur, ou de commentateur et dans les actions à créer : revenir aux **points fixes** ou aux fondamentaux (comme les fondations d'un bâtiment) du fonctionnement humain. L'avantage des « points fixes », c'est qu'ils sont universels, intemporels et ainsi « fonctionnent » en commun avec tous, quels que soient les profils. Alors ils peuvent se retrouver ET se rassembler. Finalement pour diriger une équipe, il faut comprendre et connaître le fonctionnement « des gens ». **Et peut-être même commencer par les aimer**. Je parle autant des clients que du personnel... alors il devient possible d'aimer son travail. On ne peut pas aimer son travail, si on n'aime pas ceux pour qui, par qui et avec qui on le fait... « sinon autant ne pas ouvrir boutique »¹¹.

« *Ce qui s'apprend aujourd'hui existe depuis toujours* » - proverbe malien.

10 fondamentaux « pour reprendre l'équipe »

➤ L'expression

- Il s'agit de réunir les équipes pour que chacun puisse se dire et parler (chef d'entreprise et salariés), extérioriser ses pressions, ses craintes, ses peurs et ses angoisses. Extérioriser permet d'éviter d'intérioriser et d'imprimer les maux. Les maux, et les non-dits développent les maladies (« le mal a dit »). Après une situation dramatique, généralement on ouvre une cellule psychologique... pour parler et faire parler. A notre niveau, en reprise du travail : un temps de paroles, d'échanges et d'écoutes réciproques ne peut pas faire de mal !

➤ L'information

- C'est le besoin parfois même inconscient d'être tenu au courant concernant le cadre, l'économique, les projets, les réalisations, les clients, l'organisation, les défis... Connaître le pourquoi et le comment... et les mesures (aux sens propres et figurés). Un vélo sans cadre, ne roule pas !
- Cette mise au courant des informations permet de garder la connexion et de rester sur la même longueur d'ondes des équipes. Des mises à jour régulières ne manqueront pas d'être menées en fonction de l'évolution de l'environnement. Les réunions doivent ainsi être récurrentes¹².

➤ La communication

- Ou l'action commune, c'est-à-dire la communication qui définit ce qui doit être fait. Parler c'est bien et nécessaire. Mais dire ce que l'ont fait ET en convenir, sont la suite logique.
- Il s'agit d'une communication de *leader*, c'est-à-dire volontaire, engagée, énergique, positive, assertive, émotionnelle, ... L'émotion « *met le moteur en actions* ». Elle est l'énergie du cerveau.

➤ Le respect

- Il s'agit de montrer que le chef d'entreprise « a pensé à la personne » (ses préoccupations, ses difficultés, son intimité) du personnel.

¹⁰ Le chef d'entreprise doit donner une vision. La vision positive de gagner sur le coronavirus en est une !

¹¹ Lire de Philippe Bloch, Ralph Hababou, Dominique Xardel « Service compris – les clients heureux font les entreprises gagnantes » - Ed. marabout, 1986.

¹² Qui revient, réapparaît, se reproduit. Se dit d'une suite. La réunion a besoin de suites et de poursuites. Il faut en assurer le suivi.

- Souvent le diable se cache dans les détails. Aussi faut-il aussi parler du détail qui concerne les salariés en amont et en aval du travail, sur les sujets des transports, des repas, des enfants... le chef d'entreprise doit montrer par empathie qu'il a pensé aux « détails » de la personne.
- **Des consignes claires et cohérentes**
 - Avec tout ce qui se dit quant aux préconisations pour se protéger du coronavirus, fixer à ses équipes des consignes claires et simples. Qu'elles soient applicables, et que vous ne soyez pas obligé d'en changer régulièrement, certain que celles-là sont un peu plus durables.
 - Gants, eau, savon, distanciation et si impossible : masques, gestes barrières !
 - En deux mots : prudence et précautions, responsabilité et engagement.
- **L'exemplarité**
 - Il s'agit de celle du chef d'entreprise, lorsque sur le terrain en rencontrant son personnel, il est le 1^{er} à appliquer les consignes qu'il a donné et qu'il montre qu'il fait ce qu'il dit !
 - C'est aussi à lui de recadrer ceux qui ne les appliquent pas.
- **Présence et disponibilité**
 - Plus que jamais il est stratégique pour le chef d'entreprise d'être sur le terrain. D'aller à la rencontre des clients, des usagers, des adhérents, du personnel, pour leur parler, voir avec eux les difficultés rencontrées, solutionner avec eux, voir en être le relais avec des tiers comme les fournisseurs ou d'autres entreprises ou en coordination.
- **Relations à investir**
 - Si le confinement a été une « rupture de liens », la reprise du travail doit être un renouveau dans l'établissement des liens. Aucune équipe performante ne peut tenir durablement sans lien entre ses membres !
 - C'est la qualité relationnelle qui est « *la clé de la caverne d'Alibaba* » de l'intelligence. L'étymologie de l'intelligence (*inter-legere* en latin) signifie « établir des liens entre ». Avec des liens de bonnes qualités, et entretenus : tout devient possible... même parfois l'impossible !
- **Faire attention aux formes**
 - Car dans le domaine de l'humain, « *la forme porte le fond* ».
 - Trop souvent les messages techniques, analytiques, rationnels, scientifiques prédominent. Et pourtant « le cœur a ses raisons que la raison ignore ». Chez l'Homme, tout part du cœur aux sens propres et figurés. C'est interpellant dans notre étymologie de repérer que « *le cœur est au centre de tout* », et qu'il n'y a pas de différence de mot entre cœur, cœur et... cœur¹³.
- **Reconnaitre l'engagement**
 - Reconnaitre, remercier, encourager. Cela relève du sentiment d'appartenir à un groupe, d'être reconnu au sein de de celui-ci, d'exister pour ce que l'on est, et de pouvoir réaliser et se réaliser.
 - La reconnaissance engendre la fierté, l'estime de soi, la confiance en soi. Elle contribue alors en la confiance à l'autre.
 - Il sera toujours temps de régler la question financière (salaire, prime, intéressement, participation) une fois que les résultats seront revenus. Pour l'instant il faut sauver les organisations, les entreprises, les emplois, les salaires... « Le résultat sera une résultante ». Chaque « chose » en son temps.

C'est en appliquant ces principes que le responsable d'équipes révélera sa **crédibilité**, et sa **légitimité**. Par sa **cohérence** à assurer entre ce qu'il dit, et ce qu'il fait... il développera la **confiance** parce que sera perçu comme **fiable** par ses équipes. C'est aussi la fiabilité qui entraîne la **fidélité**. Alors il motive ses équipes et donne leur **pouvoir et l'envie d'agir**.

« *La motivation est toujours une conséquence, jamais une cause* ».

¹³ Le cœur : organe vital de l'Homme. Le cœur, le centre et le milieu où tout converge ou de tout provient. « *Les plus beaux actes d'amour sont ceux accomplis dans le secret du cœur, ils ne s'oxydent pas* » - Jean Guilton.