

## Comment lire les situations ?

Chaque situation traitée fait l'objet d'une fiche organisée selon les mêmes rubriques :

– **La situation** : contexte et événements. Cette rubrique décrit les acteurs et les événements composant la situation. Plus ou moins précis, ces éléments sont inspirés de cas réels.

Il était nécessaire ici d'isoler des événements particuliers sans aller trop dans les détails de façon à pouvoir généraliser, plus loin dans la fiche, à toute une « famille » de situations qui s'en rapprochent et que vous aurez peut-être vous-même déjà vécues.

– **Les acteurs** : enjeux et état d'esprit. Nous décrivons ici les enjeux « individuels ». Les relations au travail sont d'abord affaire de personnalités, de valeurs personnelles, d'individualités qui ont leur histoire et leurs intérêts propres, leur stratégie, leur position dans le groupe, dans l'entreprise. Nous décrivons ici la dimension individuelle de la situation (celle des collaborateurs et du manager impliqués), mais aussi la dimension collective (celle de l'équipe) qui va interférer.

– **Les risques**. Il s'agit des conséquences au niveau du droit ou du climat social qui doivent être prises en compte par le manager dans sa stratégie d'action. Il n'est pas question de demander au manager de se transformer en juriste, nous restons très synthétiques sur les textes réglementaires. Cependant, certaines situations exigent que nous rappelions la référence juridique et un extrait du texte législatif, conventionnel, réglementaire ou jurisprudentiel : le manager doit pouvoir comprendre le raisonnement du juge en cas de contentieux.

– **Les outils d'analyse**. Même si les situations de management se prêtent mal à l'utilisation « mécanique » d'outils, il nous a semblé indispensable de faire preuve de pédagogie en proposant un outil d'analyse ou une méthode de gestion pour mieux faire face à cette situation.

Pour aider le manager à « reprendre le contrôle » de la situation, la schématiser, la formaliser pour mieux la décrire. Ces outils peuvent aller de la simple liste de questions à se poser pour mieux comprendre la situation, à la proposition d'une matrice permettant d'ordonner la complexité.

– **Conseils pour agir** : dans cette situation, évitez ! Nos conseils sont tout sauf des injonctions ou des leçons doctorales. Le management n'est pas une technique, c'est un talent enrichi d'expériences et d'intuition.

Nous avons donc voulu d'abord déconseiller à ceux qui nous liront les postures, réactions, comportements clairement improductifs qui ne permettent pas de sortir « tous gagnants » de la situation. Ces conseils font « la chasse » aux préjugés et aux actions trop impulsives.

**Pactes Conseil** : *une équipe pour vous épauler dans le management et le développement social de votre organisation*

– **Conseils pour agir** : dans cette situation, préférez ! Ne lisez pas ces recommandations d'actions comme des solutions « prêtes à l'emploi », qui vous permettent de vous en sortir à coup sûr. Nos conseils parlent plutôt d'exigences, de conditions préalables, d'engagement. Ils prendront la forme de principes et de priorités, de points de vigilance et non de solutions toutes faites.

Il s'agit ici de « tendre vers », de réunir les conditions favorables... Il s'agit également pour vous de faire des choix parmi les principes d'actions que nous vous proposons, et non pas forcément d'avoir l'ambition, parfois démesurée, de vouloir tout appliquer, tout contrôler.

– **Les idées clés**. Cette dernière rubrique tente de faire la synthèse de la bonne posture, du bon point d'équilibre. Nous ne sommes pas toujours parvenus à formuler l'équilibre optimal, tant certaines situations sont d'une complexité infinie.

Mais nous voulons vous « montrer la voie » vers la décision, l'action, le comportement les plus équitables possible. Et surtout vers les choix qui vous préservent le mieux et préservent la meilleure relation possible avec vos collaborateurs.

**À présent, à vous l'aventure troublante et enrichissante du management.**