

## &gt;&gt; Evolution

## A temps nouveaux, managers nouveaux

**Aujourd'hui, on ne dirige plus les hommes comme on le faisait il y a vingt ans. Bien que l'autorité reste nécessaire dans tout groupe social structuré, les rapports entre ceux qui la détiennent et ceux qui y sont soumis ont changé. Ce changement n'est-il pas une caractéristique essentielle de l'évolution sociale et culturelle des vingt dernières années ?**

Force est de constater que les rapports entre supérieurs et subordonnés ne peuvent (et ne pourront plus) être ce qu'ils étaient hier. L'exercice de l'autorité ne peut plus se réduire à l'autoritarisme d'antan, même atténué d'un paternalisme bon teint : le collaborateur d'aujourd'hui et de demain entend être considéré comme un adulte, écouté, capable de comprendre, de prendre des initiatives et d'assumer ses responsabilités. Il trouve légitime d'être entendu et écouté par son chef, informé, consulté, voire de participer aux décisions le concernant.

À quoi faut-il attribuer l'émergence de cette attitude et des besoins nouveaux chez le collaborateur, qui appelle en retour un nouveau type de rapports hiérarchiques ?

La réponse doit être cherchée dans l'évolution de l'environnement économique, social et culturel de l'entreprise au cours des vingt dernières années.

### Élévation du niveau de formation

Une des lignes des forces majeures de cette évolution réside dans l'élévation considérable du niveau de formation et d'information des collaborateurs.

Pendant longtemps, le supérieur a pu exercer son autorité sans aucune contestation parce qu'il avait l'avantage sur ses subordonnés d'avoir fait des études. Il avait le savoir qui lui permettait de s'imposer, d'ordonner sans être contesté.

La démocratisation de l'enseignement a considérablement modifié cet état de fait : les subordonnés ont, eux aussi, fréquenté les lycées, parfois les universités. Même s'ils n'ont pas l'expérience de leur chef et leur compétence technique ou scientifique, ils disposent d'un bagage qui les aide à comprendre, comparer ce qu'ils voient et entendent, à ce qu'ils ont appris. Ils sont en mesure de porter un jugement sur les actions et les décisions de leurs supérieurs, voire de leur en proposer de meilleures : le savoir ne suffit pas, aujourd'hui, à fonder l'autorité du chef car il tend à se diffuser inexorablement. Ne peut-on pas en dire autant sur l'information au sens large ?

### Démocratisation de l'information

Naguère, l'autorité du chef était fondée sur la supériorité dont il disposait dans la détention d'informations. Cette supériorité tend à s'estomper en raison des développements extraordinaires enregistrés depuis une dizaine d'années dans les technologies de l'information. Développements qui ont favorisé la naissance d'une information de masse et qui multiplient dans l'entreprise aussi les possibilités d'accès aux sources les plus diverses d'informations (contact avec les laboratoires par exemple).

Un des effets les plus importants de cette démocratisation de l'information est qu'elle offre à chaque citoyen, et au collaborateur consommateur d'information en particulier, des sources de comparaison.

## &gt;&gt; L'AUTEUR

**Frédery PEREZ**

Formateur dans le cadre du  
Diplôme d'étude en management  
vétérinaire (ENVT)



### Etre traité en adulte

Le temps est loin où le collaborateur entrait dans une entreprise un peu comme on entre dans les ordres, prêt à se conformer aux règles et à obéir aveuglément à son nouveau chef ! D'ailleurs, n'est-ce pas mieux ainsi ? Le collaborateur d'aujourd'hui entend être traité en adulte : il demande à être informé de ce qui se passe dans sa clinique. Il trouve normal et légitime d'avoir sa propre opinion sur son travail et la manière de le mener à bien, et surtout de l'exprimer.

La diffusion des idées aidant, le collaborateur estime légitime d'être consulté dans les domaines relevant de son activité et de ses compétences, sinon de participer aux décisions qui le concernent directement.

### Motiver et garder les meilleurs éléments

Un style de commandement qui ne tient pas compte de ces besoins ne peut, à terme, que conduire à l'échec : frustration et repli sur soi du collaborateur, qui adoptera une attitude bureaucratique de type « huit heures par jour et pas plus ». N'est-ce pas une perte sèche pour la clinique que de laisser en friche des talents, des compétences et une créativité qui ne trouvent pas à s'exprimer librement, faute d'une relation hiérarchique adaptée à notre époque ? Quel gaspillage aussi, dans une période où la survie (ou le développement) de la clinique vétérinaire repose essentiellement sur son aptitude à s'adapter, innover, créer, prendre des initiatives et où son développement repose sur sa capacité de déceler, motiver et garder les meilleurs éléments. ■

*\* Frédéric Pérez est consultant en relations humaines, coach en développement personnel et conférencier en intelligence relationnelle et émotionnelle. Il a créé European training management en 1992, cabinet spécialisé dans la formation en vente et management. Il est l'auteur du livre Petites phrases aux Editions Thebookedition, en vente sur le site [www.e-coachingvideo.fr](http://www.e-coachingvideo.fr). Il est actif dans le secteur vétérinaire depuis plus de 10 ans. European training management, 125, avenue Amédée Bollée, 30900 Nîmes, tél. : 04.66.04.22.08, site Internet : [www.training-management.fr](http://www.training-management.fr), courriel : [info@training-management.fr](mailto:info@training-management.fr)*

## &gt;&gt; GROS PLAN

## La crise aura-t-elle un impact sur l'autorité ?

Quel impact la crise que nous traversons va-t-elle avoir sur l'autorité ? Nul ne peut le dire avec précision. Seule certitude : tous les changements, économiques ou sociaux, ont toujours influencé l'exercice de l'autorité.

Plus encore qu'hier, une des qualités fondamentales du manager réside dans sa capacité à être « branché » sur son environnement. En effet, il pourra ainsi développer les aptitudes nécessaires à son action managériale : flexibilité en fonction des individus, adaptation au contexte, anticipation aux changements de demain. Faut-il pour cela qu'il soit capable d'agir dès aujourd'hui et ne pas se mettre en situation de repli. **F.P.**