

### **Une gestion centrée sur l'humain comme principe fondamental !**

L'influence de la relation entre les dirigeants et les collaboratrices et collaborateurs et sur l'atteinte des objectifs est un enjeu central et critique dans les entreprises de transport public. Les dirigeants n'exercent pas toujours leurs fonctions et responsabilités de manière centrée sur l'humain, ce qui peut conduire à des relations tendues. De nouveaux collaborateurs et collaboratrices rejoignent l'entreprise par intérêt pour le travail proposé, mais la quittent trop souvent en raison d'une gestion humainement et professionnellement inadaptée. Une gestion bienveillante a des effets durables sur la satisfaction, la sécurité et la santé des collaboratrices et collaborateurs. Lorsque l'atteinte des objectifs est le fruit d'une collaboration, la confiance mutuelle est renforcée. La satisfaction des collaboratrices et collaborateurs face à une bonne gestion est une reconnaissance pour un dirigeant. Une gestion centrée sur l'humain est un élément déterminant pour la réussite de changements et contribue de manière significative à la culture d'entreprise. Lorsque la gestion est bienveillante, l'attractivité de l'employeur est accrue et la pénurie de personnel qualifié se fait moins sentir.

Dans le cadre d'un dialogue avec des représentants des CFF, de BLS et des Appenzeller Bahnen, les participantes et participants au congrès se sont penchés sur la relation entre les dirigeants et les collaboratrices et collaborateurs. L'importance d'une bonne gestion est reconnue, mais il faut travailler sans relâche dans ce domaine. Les « concepts » suivants devraient désormais appartenir au passé : privilégier la punition plutôt qu'une culture d'apprentissage et d'erreur, ne pas prendre en compte les besoins des collaboratrices et collaborateurs dans la répartition du travail, ignorer ses propres directives, avoir peu de dialogues avec le personnel, ne pas offrir de perspectives de développement, instaurer des hiérarchies opaques et infranchissables, des « couches d'argile ». transfar encourage une gestion centrée sur l'humain fondée sur les principes énoncés dans le livre<sup>1</sup> « Menschenorientierte Führung » (Une gestion centrée sur l'humain) de Rudolf Steiger, et en particulier :

- Les actions et les comportements sont orientés vers les objectifs. Dans ce cadre, les collaboratrices et collaborateurs sont traités avec respect, selon l'approche « il faut aimer les gens ».
- Bien se connaître soi-même ainsi que ses collaboratrices et collaborateurs.
- Accompagner les collaboratrices et collaborateurs dans leur chemin vers le résultat. Juger uniquement le résultat, c'est agir avec retard.
- Fournir des justifications claires et sincères. L'honnêteté et la transparence réduisent les malentendus ou les demi-vérités.
- Impliquer les collaboratrices et collaborateurs en fonction de leurs aptitudes et préférences favorise la satisfaction et le succès.
- Pas d'initiative sans erreurs. Là où les erreurs sont proscrites, personne ne prend d'initiatives. Une culture d'erreur et d'apprentissage plutôt qu'une culture de la punition et de la peur.
- La loyauté doit aussi venir d'en haut.
- Une information orientée vers le récepteur, où la communication orale est valorisante.
- Dialogue, dialogue et encore dialogue : préparer, écouter, assurer le suivi. Les entretiens d'évaluation et de développement sont particulièrement importants et offrent une opportunité aux dirigeants.
- Être un modèle, donner l'exemple plutôt que de donner des ordres, transmettre des valeurs.
- La confiance mutuelle, comme couronnement de la relation entre dirigeants et collaboratrices et collaborateurs.