

«La posture du manager doit évoluer»

La crise sanitaire a chamboulé la façon de travailler, mais aussi de manager les employés.

Fabrice Breithaupt

Le semi-confinement dû à la pandémie de coronavirus et le télétravail qu'il a provoqué dans bien des entreprises ont bouleversé les pratiques managériales. Mais les conséquences sur la manière de gérer les équipes et les objectifs seront-elles passagères ou durables? Comment pourrait évoluer le rôle des cadres si le travail à distance devait devenir une pratique courante? L'analyse de Claire-Lise Rimaz, directrice pour la Suisse romande de l'Association suisse des cadres (ASC), basée à Lausanne.



Le semi-confinement et le télétravail ont obligé les cadres à questionner leur rôle et leurs pratiques auprès de leurs collaborateurs. GETTY IMAGES

Pensez-vous que la crise sanitaire a modifié en profondeur les pratiques managériales dans les entreprises en Suisse? Ou est-on revenu aux «bonnes vieilles méthodes» rapidement après le déconfinement?

Il est encore trop tôt pour donner une tendance claire si l'on parle de changement des pratiques managériales sur le long terme. Certaines entreprises incitent encore leurs collaborateurs au télétravail total, partiel ou échelonné. D'autres ont repris leur fonctionnement d'avant et ne veulent plus entendre parler de télétravail.

Par contre, deux changements sont indéniables. Le premier est que des dirigeants ont enfin compris l'avantage d'offrir des conditions de travail plus flexibles. Le problème est qu'ils ne savent pas toujours comment s'y prendre. Et la crise relègue



Claire-Lise Rimaz
Directrice de l'ASC pour la Suisse romande

cette volonté au second plan des priorités dans bon nombre d'entreprises. Le second changement clairement perceptible est que de nombreux employés veulent à l'avenir travailler davantage en télétravail après l'expérience du semi-confinement. C'est ce qu'a d'ailleurs montré un sondage réalisé en mai en Suisse auprès de 6400 employés membres, notamment, de l'ASC. En fait, le semi-confinement a été un accélérateur de prise en considération de la nécessité de rendre le travail plus flexible. À l'avenir, nous ne pourrions pas nous passer de développer des modèles de travail plus flexibles en matière d'horaires et de lieux. La jeune généra-

tion est demandeuse de flexibilité. Si les employeurs veulent attirer et conserver les jeunes talents dans leur entreprise, ils doivent impérativement proposer de la flexibilité. Les employeurs qui ne l'avaient pas fait avant la crise doivent impérativement définir comment ils souhaitent répondre à ces attentes, en fixant un cadre de référence pour éviter les dérives du télétravail (oubli de faire des pauses, heures supplémentaires, difficultés à se déconnecter du travail, etc.) et en adaptant leurs modèles de travail. Il faudra aussi inscrire ces modèles dans la loi suisse sur le travail. Notre association œuvre en ce sens.

On vante souvent les mérites d'un management moins pyramidal et plus horizontal. La crise sanitaire et le télétravail pourraient-ils contribuer à généraliser ce second modèle?

Globalement, et en comparaison avec nos voisins européens, nous n'avons pas en Suisse un management pyramidal poussé à l'extrême. Dans notre pays, le fédéralisme et la culture du consensus constituent en quelque sorte une prédisposition à la liberté d'expression et à la négociation chez les managers.

Le semi-confinement a démontré que le micro-management (*ndlr: contrôle étroit des salariés*), qui n'était déjà pas une solution avant la pandémie, s'est avérée très compliquée à appliquer avec des équipes en télétravail. La réduction du contrôle et des contraintes permet aux employés en télétravail de mieux concilier vie professionnelle et vie privée. Et cela fonctionne bien dans la majorité des cas. Bon nombre de personnes ont compris qu'avec cette distance imposée, il devenait nécessaire de faire davantage confiance à ses

équipes et collègues, et de leur donner davantage d'autonomie.

Faire confiance aux subalternes, leur donner de l'autonomie, cela remet en question les concepts classiques du management. En outre, chaque chef ou dirigeant a un rapport différent avec l'autorité et le pouvoir. Les conséquences managériales du semi-confinement ont pu être déstabilisantes psychologiquement aussi, non?

Tout dépend de la personnalité du cadre et de la culture d'entreprise. Pour ceux qui ont un rapport inadéquat au pouvoir et à l'autorité, cela a dû être violent psychologiquement en effet. Pour eux, c'est donc le moment ou jamais de revoir leur manière de manager.

Cela dit, les conséquences professionnelles du semi-confinement et du télétravail ont été difficiles pour tout le monde. Lorsque le travail a été instauré du jour au lendemain, sans préparation préalable, cela a généré un stress énorme, aussi bien pour les dirigeants que pour les employés. Ajoutez à cela une forte pression pour que les affaires continuent à tourner, et vous obtenez le cocktail pour augmenter les risques psychosociaux. Que l'on soit employé ou manager, on s'est tous rendu compte que, sans règle ni garde-fou, le télétravail pouvait créer beaucoup de stress et d'incompréhension. Les pratiques managériales doivent évoluer considérablement. Travailler à distance s'apprend, comme le reste. Encore une fois, le télétravail est une formidable opportunité, mais il nécessite un cadre de référence identique pour l'ensemble des parties prenantes.

Si le travail à distance devait devenir plus courant, comment les managers peuvent-ils

continuer à maintenir l'esprit d'équipe, à donner du sens au travail des employés et être auprès d'eux le gardien des valeurs de l'entreprise, lorsque les collaborateurs sont en plusieurs endroits différents?

C'est tout à fait possible. Un bon exemple est celui des entreprises actives sur plusieurs sites ou pays, et qui arrivent très bien à gérer ces aspects. L'organisation proactive de réunions d'équipes hebdomadaires (à date et à heure fixes) permet d'insuffler une dynamique de groupe, de faire le point régulièrement, de ressentir l'ambiance de l'équipe et de déceler les besoins de motivation des collaborateurs. Ces réunions peuvent se faire de visu le jour où toute l'équipe est présente dans les locaux, ou en visioconférence, voire un mélange des deux. L'essentiel est d'avoir une bonne synchronisation. Partager un café ou un repas en présentiel ou même en virtuel avec ses équipes sont autant de possibilités d'échanges informels que le manager doit mettre en place pour favoriser la cohésion du groupe. Même si tout cela nécessite en amont pour lui un gros travail de préparation. En ce sens, le manager doit être un facilitateur de mise en relation entre ses collègues.

Le rôle du manager justement: avec le télétravail, n'est-il pas en train d'évoluer?

Oui. Les cadres doivent évoluer d'une posture de manager-contrôleur à celle de manager-coach en fixant des objectifs clairs et en accompagnant le développement de leurs collaborateurs vers une saine autonomie.

Infos L'ASC a édité un guide destiné aux dirigeants portant notamment sur les implications managériales du télétravail: www.cadres.ch/teletravail.

Nous pouvons tous être acteurs de notre changement

L'œil du pro

Magali Ecabert
Consultante



Pour bon nombre d'entre nous, la crise actuelle a permis (ou obligé) de remettre en perspective ses priorités et ses envies pour son avenir. Dans ce contexte incertain, cela reste compliqué de se projeter mais il existe des méthodes permettant de se questionner en profondeur et d'identifier les pistes que l'on souhaite explorer.

Du jour au lendemain, nous nous sommes retrouvés avec un rythme chamboulé et des libertés restreintes, sans parler des craintes liées aux impacts économiques à moyen et long terme et, bien entendu, celles liées à notre santé et

celle de nos proches. Le choc engendré par le semi-confinement et les conséquences de notre cohabitation avec le Covid-19 peut avoir eu comme effet de nous plonger dans un état proche de l'inertie. Pour autant, des témoignages de virage professionnel et/ou personnel commencent à émerger, illustrant la prise de conscience chez certaines personnes d'un besoin vital de changement.

Lorsqu'on entre dans ce genre de remise en question, il est normal de passer par plusieurs phases. Premièrement, il est probable de se trouver dans une position de déni, ralentissant la prise de conscience du besoin de changement. Puis vient celle où on broie du noir, où tout nous semble impossible, où parfois même on doute de soi et de ses capacités. On a le sentiment que la situation vécue ne pourra jamais changer, et

on se place de fait dans cette attitude d'inertie. Il peut être utile, à ce stade, de se forcer à prendre du recul et analyser notre ressenti de manière aussi objective que possible: quelles sont les émotions que je ressens? Qu'est-ce qui les provoque? Qu'est-ce qui ne me convient fondamentalement pas ou plus? Qu'est-ce que je souhaiterais changer? Quel est mon idéal, vers quoi j'aimerais aller? Quelles sont mes ressources pour me soutenir dans ce changement? Quels sont à l'inverse les freins? Etc.

Transcrire ses réponses par écrit, en prenant le temps, peut aider à structurer sa pensée et identifier ses besoins. Vient ensuite la phase où l'on décide d'opérer le changement et où le cheminement vers son idéal commence. On a quitté une situation insatisfaisante, mais on n'a pas encore atteint son objectif. On se retrouve dans une

sorte d'entre-deux, qui comporte certains risques et obstacles. On peut citer celui de l'attraction parfois irrésistible vers son ancienne situation, qui reste malgré tout la plus confortable car la plus connue et maîtrisée. L'une des stratégies pour résister à cet appel est de transformer son objectif final en micro-objectifs, avec des échéances pour chacun, permettant ainsi d'avancer pas à pas vers son futur. Et de ne pas oublier de fêter régulièrement cette avancée et de se féliciter pour chaque étape.

Finalement, quelle que soit la suite donnée à ce questionnement, nous sommes les seules personnes à savoir ce qui est le mieux pour nous-mêmes et nous possédons tous en nous les ressources pour activer le changement et concrétiser nos projets.

magali@scan-assessment.ch

PUBLICITÉ

BBA, MBA, DBA, formations continues marketing digital, événementiel, trading

34 ans

Rentrées Bachelor 26 octobre 2020

Communication d'entreprise
Management international
Management-marketing
programme sport-études

Inscriptions ouvertes

eduQaa, IACBE, ISO 29990

ESM Osez l'action!

ÉCOLE DE MANAGEMENT ET DE COMMUNICATION GENEVE

022 979 33 79 esm.ch

Formation Du coaching pour aider les jeunes vaudois à trouver un apprentissage **Page 2**

Formation Le secteur de la construction à Genève cherche des apprentis **Page 8**