

## Vers un management par la confiance ?

Jean-Marc Alexandre  
Associé, Consultant senior Passages Professionnels, expert RH

Juillet 2023

Trois ans après le confinement de mars 2020, qui a fait naître chez de nombreux salariés un goût croissant pour l'autonomie, on constate dans de nombreuses organisations, l'émergence d'un management « hybride », mixant télétravail et présence sur site. Lynda Gratton, enseignante à la London Business School, affirme même, dans son ouvrage « Redesigning work » (2022), que le travail hybride est désormais « irréversible ».

Ce qui est certain, ainsi que le démontre une étude récente de Statista (2023), c'est que le pourcentage des salariés français pratiquant régulièrement le télétravail, après avoir dépassé les 40% pendant la pandémie, s'est établi à **36%** en 2022 (contre 25% avant la pandémie).

Ces pourcentages globaux recouvrent bien sûr une réalité très variable, compte tenu du type de travail, de l'organisation, du statut ou de l'âge des collaborateurs.

Reste que cette émergence des équipes hybrides pose bien sûr la question du « management hybride » et, au-delà, celle du management par la confiance.

Si le principal moyen de contrôle des managers sur les collaborateurs a longtemps résidé dans leur présence physique au sein des locaux de l'entreprise, le développement du télétravail pendant le confinement a prouvé **que l'efficacité n'était pas remise en cause par l'éloignement**. De nombreux décideurs, inquiets quant à une possible dégradation de leur activité en raison de l'éloignement du personnel, ont été rassurés. Selon une enquête de L'Usine Nouvelle, 72 % d'entre eux font davantage confiance au potentiel du télétravail qu'avant la crise. En outre, 78 % estiment que cette pratique pourrait prendre de l'ampleur à l'avenir.

Le télétravail oblige les managers à questionner le travail. Ils lâchent le management par le contrôle et passent à un **management par la confiance et la responsabilisation**. Le collaborateur est jugé sur sa capacité à atteindre des objectifs, pas sur sa présence au bureau. Et le développement de ce qu'il est aujourd'hui convenu d'appeler les « soft skills » (qualités relationnelles, écoute, empathie, humilité, capacité à partager les succès comme les difficultés, ...) des encadrants devient de plus en plus essentiel.

Le manager de proximité est ainsi amené à juger la qualité du travail sur le **résultat**, sur l'objectif à atteindre et ne plus s'occuper des moyens ni pratiquer un contrôle tatillon du temps.

## Oui mais ...

Le télétravail ne protège toutefois pas les collaborateurs des différentes formes de harcèlement ni des risques de « surcontrôle ».

Le télétravail peut même, au contraire, favoriser l'émergence de comportements déviants, qu'ils soient intentionnels ou non. Les managers se permettent souvent plus de choses à distance car ils ne voient pas les réactions de leurs interlocuteurs. En se croyant protégés par la distance, ils franchissent la ligne rouge et ont des comportements qui peuvent être nocifs.

Ainsi, pendant le confinement, les cas de harcèlement "numérique" se sont multipliés. Ils ont pris des formes variées : le fait d'être volontairement mis à l'écart et de ne pas être intégré aux échanges de mails des équipes, le fait de recevoir des injonctions paradoxales, le fait de recevoir une consigne impossible à suivre, par exemple parce que le collaborateur n'a pas les bons outils à distance, le fait d'être surveillé par son manager, donc de recevoir ses appels quatre fois par jour, ...

Certains managers, qui ne sont physiquement pas aux côtés de leurs équipes, maintiennent leurs collaborateurs sous pression, quitte à s'asseoir sur leur droit à la déconnexion et le respect de leur frontière entre vie professionnelle et personnelle.

Certains salariés sont sollicités en dehors de leurs horaires habituels de travail tandis que d'autres reçoivent la même demande à quelques minutes d'intervalle via des canaux de communication différents, y compris privés : mail, SMS, WhatsApp...". Un autre facteur favorise l'émergence de situations de harcèlement : le sentiment d'isolement induit par le télétravail. Lorsqu'il n'est plus soutenu par un collectif, l'individu est naturellement plus fragile.

Un autre facteur favorise l'émergence de situations de harcèlement : le sentiment d'isolement induit par le télétravail. Lorsqu'il n'est plus soutenu par un collectif, l'individu est naturellement plus fragile.

Ainsi que l'indique Pierre Ygouf, auteur de « L'entreprise mature » (2021), « beaucoup restent convaincus que l'essentiel de leur rôle réside dans du 'faire agir' et le maintien de règles plus ou moins rigides. Pis, ils pensent même se discréditer en n'agissant pas de la sorte ».

## Reste que...

Qu'on le veuille ou pas, le confinement a fait considérablement évoluer la relation de nombre de collaborateurs avec leurs employeurs, leurs attentes en matière d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, et leur aspiration à une organisation du travail davantage basée sur la confiance, l'autonomie, le bien-être et la confiance.

Paul J. Zak, professeur à l'Université Claremont, et expert en neuro économie, étudie et mesure scientifiquement depuis plus de dix ans l'impact de la confiance sur la performance et le bien-être des collaborateurs. Il a démontré que les collaborateurs des sociétés « à haut de niveau confiance » sont, en moyenne, 50% plus productifs, 76% plus engagés et 74% moins stressés que les collaborateurs des sociétés « à bas niveau de confiance ».

Il est toutefois à noter que selon l'étude Forrester sur le bien-être au travail en France seuls 39% des collaborateurs estiment aujourd'hui que leur direction s'engage dans l'amélioration de leur bien-être.

A suivre...

Jean-Marc Alexandre

Expert en gestion des ressources humaines, gestion prévisionnelle des emplois et compétences, dispositifs d'évaluation à 180° et 360°, development centers, accompagnement individualisé de dirigeants, et d'équipes au management opérationnel. Consultant, formateur, spécialiste diagnostic et accompagnement de projets qualité de vie au travail. Ancien DRH de grands groupes français et internationaux (Computervision, BP Chemicals, Chanel), et avec une expérience en fédération professionnelle, il allie une double culture et expérience du privé et public. Spécialiste des ressources humaines, il a développé une large expertise dans ce domaine auprès du secteur public comme du secteur privé : accompagnement de dirigeants, développement des talents et gestion des hauts potentiels, Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences, mise en place et optimisation des politiques de tutorat et de mentorat, capitalisation et transfert des savoirs, management, gestion de la diversité (handicap, politiques seniors, égalité hommes-femmes, synergies intergénérationnelles, ...), management, stratégies de rémunération, ...