

Pourquoi il faut accentuer la formation des managers

QUAND ON ÉVOQUE la mise en place du télétravail, il y a deux sons de cloche. « En Codir (comité de direction), tout le monde dit : *Tout se passe bien*. Mais à l'échelon plus bas, ce n'est pas toujours le même ressenti », évoque Charlie Clarck, président du cabinet de conseil en stratégie orale Whistcom. Une étude du cabinet Empreinte humaine l'a confirmé en juin dernier : le travail hybride, avec une partie des équipes à distance, l'autre en présentiel, a particulièrement affecté le moral des managers. Un sur trois estime que cela l'empêche de bien encadrer ses équipes. « Il n'existe pas deux managements, un en distanciel et l'autre en présentiel. Il y a un seul management, mais il a changé », assurait en mars Benoît Serre, vice-président délégué de l'ANDRH (association nationale des directeurs de ressources humaines).

Veiller à l'autonomie, la santé et l'engagement

Les gestionnaires d'équipes doivent composer avec ce nouvel environnement, qui leur impose de veiller à l'autonomie des salariés, à leur santé et leur engagement, tout en gardant le cap stratégique de l'entreprise. « Lors des premières négociations sur la mise en place du télétravail, nous étions très demandeurs de formations spécifiques. Or, nous n'avons pas vu beaucoup de choses innovantes sur ce sujet », estime Catherine Pinchaut, secrétaire nationale de la CFDT.

Premier défi pour les managers, l'expansion du télétravail implique qu'il fasse appel à de nouvelles ressources de sa personnalité. « Son rôle n'est pas seulement de planifier, de coordonner des activités. Il doit entrer dans une relation individuelle avec chacun, s'intéresser au collaborateur en tant qu'individu. Une dimension relationnelle à laquelle il n'est pas toujours sensibilisé », souligne Pascal Grémiaux, fondateur d'Eurécia (éditeur de logiciels de gestion RH). Le dirigeant illustre le

sujet par une routine qu'il a mise en place. « À chaque réunion, en plus de *Comment avance ton projet ?* On rajoute *Comment tu te sens ?* Et évidemment, nous devons être prêts à entendre en retour *Je ne suis pas si bien que ça*. »

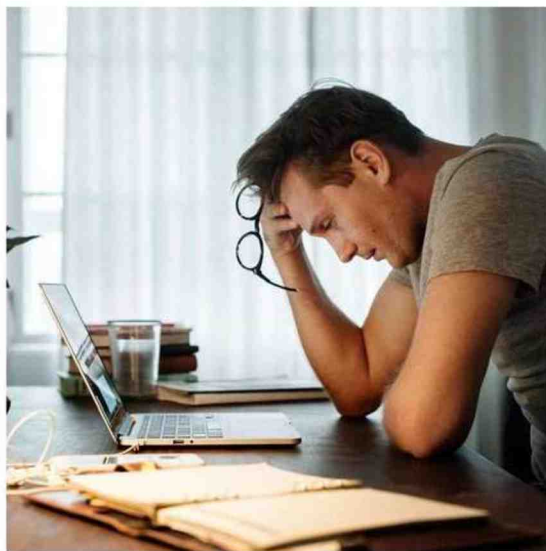
Autre nécessité accentuée par le travail à distance : le manager doit veiller à donner un cadre de travail et des axes précis. « Le triptyque confiance-autonomie-responsabilité passe par des objectifs clairs, des priorités définies avec le collaborateur », ajoute Élodie Gourmellet, DRH du pionnier des solutions RH, ADP. Celle-ci a institué un rendez-vous hebdomadaire dédié. « Sur une plateforme, le vendredi ou le lundi, chaque collaborateur indique ce qu'il a adoré faire la semaine précédente, et ce qu'il a détesté. Il précise aussi quelles sont ses priorités de la semaine. Cela permet au manager d'arbitrer et de l'aider à gérer sa charge de travail, lors d'un entretien à distance ou en face-à-face qui ne dure pas plus de 30 minutes ».

Plus technique, la gestion des réunions hybrides, avec une partie de l'équipe sur place et l'autre à distance, est « l'un des gros défis des managers », ajoute Charlie Clarck. « Dans son rapport sur la santé au travail, paru en mai dernier, l'INRS (institut national de recherche et de sécurité) souligne qu'elles accroissent la fatigue et la charge attentionnelle. Elle recommande de les éviter. Une bonne réunion devrait se faire exclusivement à distance ou en présentiel ».

Mais s'il n'est pas possible de faire autrement, des astuces existent. « Il faut considérer la caméra comme une personne entière et la regarder comme un participant », indique par exemple Charlie Clarck, en reconnaissant que cela implique un effort particulier de la part de celui qui anime la réunion. « Les managers doivent aussi penser à se préserver et du coaching peut être utile pour les aider à évacuer le stress, la pression, conclut Pascal Grémiaux. Les entreprises ne le prennent pas

suffisamment en compte. »

C.R.



Sédentarité, mauvaise alimentation, tabagisme, addictions, troubles musculosquelettiques... Les dangers du télétravail sont réels.