

L'avis de l'expert

Le télétravail, révélateur d'un leadership démotivant

Edouard
Comment

Enseignant en
management
et RH à l'ESM *



Nombre de directeurs des ressources humaines sont souvent confrontés à la problématique des «petits chefs». En effet, beaucoup d'employés souhaitent, dans le cadre de la gestion de leur carrière professionnelle, prendre du galon comme on dit, et devenir responsables d'un groupe. Or une grande partie de ces managers en herbe ne sont pas suffisamment préparés aux défis que pose la gestion de personnes.

Les principaux problèmes que l'on va rencontrer sont dans la donnée d'ordre, la délégation et le contrôle. Ces nouveaux «chefs» veulent prouver qu'ils sont plus compétents que tout le monde et que, sans eux, rien ne marchera. On découvrira de ce fait des responsables intervenant sans cesse non pas sur le résultat obtenu par les employés, mais surtout sur la manière

d'effectuer le travail. Ce comportement va tout naturellement créer des frustrations et de la démotivation, car il induit une totale méfiance envers les employés et bien entendu cela va renforcer le «chef» à durcir encore plus la relation. Ce bref descriptif de management va parler très fort à beaucoup d'employés et d'employées.

Et voilà qu'en mars 2020, un phénomène appelé Covid-19 fait son apparition et, sans le savoir, va modifier la relation chef-employés. La nécessité de mettre en place le télétravail s'installe (le télétravail se faisait déjà dans certaines entreprises, mais de façon exceptionnelle). Malheur pour les «petits chefs», ils ne peuvent plus intervenir sans cesse auprès de leurs collaborateurs qu'ils ne voient d'ailleurs plus. Ils sont obligés de leur faire confiance.

Comme l'a démontré Douglas McGregor dans sa théorie X et Y, nous trouvons deux théories qui s'opposent entre elles. La première (théorie X) suppose que l'homme n'aime pas travailler. Du fait de leur aversion à l'égard du travail, la plupart des gens doivent être contrôlés, voire menacés, afin qu'ils travaillent

«Le télétravail démontre aux petits chefs, contre leur volonté, que les employés sont capables de travailler sans être constamment surveillés et qu'au contraire, les résultats dépassent les attentes»

suffisamment dur. La seconde (théorie Y) affirme le point de vue inverse. Mis dans de bonnes conditions, non seulement les employés acceptent mais en plus ils recherchent les responsabilités. L'humain a besoin du travail pour se développer.

Vous l'aurez compris, les «petits chefs» croient beaucoup plus à la théorie X qu'à la théorie Y. Et soudain, le télétravail leur démontre, contre leur volonté, que les employés sont capables de travailler sans être constamment surveillés et qu'au contraire, les résultats dépassent les attentes.

Le leadership ne serait-il pas, en plus de donner une vision, de permettre à chacun d'entre nous de pouvoir démontrer que la confiance décuple la motivation? Il faut croire à ce postulat et encourager les petits chefs à y réfléchir sérieusement, car, s'ils sont petits chefs, ils peuvent toutefois réaliser, avec leur équipe, de grandes choses.

* ESM, École de management
et de communication,
www.esm.ch