

Qui pense au mal-être du manager?

Texte: Tatiana Daneschwar Roux

Ce n'est un secret pour personne, la révolution digitale remet en question les modèles organisationnels et managériaux. L'impératif d'agilité, de réactivité et de suivi en temps réel est devenu une condition sine qua non pour la durabilité de l'entreprise. En un mot: s'adapter.

Trois phénomènes émergent:

- La surprise et la complexité ne peuvent plus être gérées avec des plans préétablis! Les solutions doivent désormais être «sur mesure», simples et rapides. Comment? Grâce à la mise en commun des connaissances et des compétences. Il ne peut plus y avoir qu'une seule tête pensante!
- Les machines viennent perturber l'organisation. Dénuées de certaines caractéristiques humaines (l'imagination, la créativité, l'improvisation, la réactivité, l'empathie) elles ne peuvent toutefois supplanter le rôle du manager. À lui de rester connecté émotionnellement avec son équipe afin d'en extraire toutes les compétences!
- La suppression des niveaux hiérarchiques et l'apparition des modèles agiles mettent le manager face à d'autres exigences.

Que signifie alors être un manager dans le contexte actuel?

Dans la réussite du changement, la direction voit dans le manager son allié. Il sera désormais – aussi – le vecteur de communication, celui qui rassure et qui convainc face aux inquiétudes des collaborateurs, aux nouvelles méthodologies, etc. On parle d'une nouvelle posture du manager plutôt coach, bienveillant, plus mentor que contrôleur, un manager empathique et exemplaire, un leader, quelqu'un qui fait sortir le meilleur de chaque collaborateur. Mais, ce qu'on oublie, c'est que encore récemment, on exigeait du manager d'être celui qui planifie, décide, délègue et contrôle, avec en plus une croyance fortement inculquée: «Les émotions n'ont pas leur place sur le lieu de travail!». Il y a de quoi être perdu!

Pour la Direction, comment espérer avoir un appui alors que le manager ne se trouve pas toujours dans le changement? Qu'il est dans la peur et l'incertitude? Que le changement devient synonyme de perte d'identité? Que les attentes ne sont pas explicites, ni très claires? On oublie aussi une réalité pas toujours glorieuse: les managers sont bien souvent des anciens bons spécialistes métiers catapultés dans ce rôle, sans avoir eu les moyens, ni les outils appropriés à cette posture de chef!



«On oublie qu'encore récemment, on exigeait du manager d'être celui qui planifie, décide, délègue et contrôle.»

Tatiana Daneschwar Roux

Je rencontre ainsi des managers persuadés que leur rôle demande d'assumer toute la responsabilité dans le cadre d'un processus de résolution de problèmes et que solliciter les collaborateurs, c'est les surcharger de responsabilités pour lesquelles ils ne sont pas rémunérés.

Combien sont-ils à ne pas oser vraiment communiquer avec le collaborateur par souci de blesser, de nuire à la bonne relation? Ce qui finit avec le temps à affecter la relation. Combien sont ceux qui n'osent pas entendre les émotions parce qu'ils sont habités par la croyance bien ancrée que les émotions n'ont pas leur place au travail?

Des comportements basés sur de bonnes intentions, mais qui montrent le soutien dont le manager a besoin. Le manager se trouve entre son employeur et ses collaborateurs, or qui pense à son mal-être? Quand ça va mal, trop souvent au lieu de soigner la «tumeur» on traite la douleur et on se contente de pointer le manager du doigt: «Manager incompetent», «manager tyran», «manager toxique», etc. Et pourtant des solutions existent. L'expérience du terrain démontre un impact positif des méthodes collaboratives par exemple.

Alors, comment peut-on attendre de ce manager de changer de rôle face aux attentes de l'employeur pas encore claires et sans préparation préalable à ce nouveau rôle? N'oublions pas que derrière un manager se trouve un être humain, pas un caméléon!

De mon expérience, voici quelques pistes:

- Être connecté à ses collaborateurs exige d'abord une connexion à soi-même et à ses propres émotions.
- Coacher demande une formation, l'outil principal d'un coach est l'art du questionnement et sa posture est bien différente de celle d'un chef ou d'un consultant.
- Favoriser la co-construction et l'entraide, pousser à la créativité, à l'imagination et à l'échange demande la connaissance de méthodes simples et pourtant puissantes.
- Résoudre des problèmes complexes et faire évoluer demandent la capacité à créer de l'intelligence collective.
- Quant à la direction, faire de ses managers ses alliés, c'est aussi les faire participer à la réflexion et faire appel à leur connaissance, les mettre en valeur et montrer de la reconnaissance à leur égard. Les méthodes ne manquent pas!

Nul besoin de révolutionner! Il suffit de fixer les priorités et avancer. L'investissement que l'entreprise fait dans l'accompagnement et le développement de ses managers lui sera rendu sous forme de soutien et de performance. ■

A propos de l'auteure

Tatiana Daneschwar Roux, fondatrice de perspectives, est formatrice Process Communication®, coach et formatrice en co-développement. Elle favorise des méthodes collaboratives et d'entraide afin de permettre la prise de décision cohérente. En 2018 est paru son livre blanc «Entreprise et Humain: compatibles?».

