



## LE POUVOIR DE LA CONFIANCE

Parmi les grandes tendances actuelles, le management de et par la confiance est devenu incontournable à l'heure de la crise sanitaire. Encore faut-il savoir le mettre en place sur le terrain.

**E**n cette période de crise, les mots confiance et délégation se sont faits une place de choix dans les entreprises. "Auparavant, le télétravail ne parvenait pas à se développer largement à cause de la crainte d'éventuelles dérives, observe Fabien Blanchot, directeur de la **Chaire Confiance & Management**, créée en 2016 en partenariat avec la compagnie d'assurance la MAIF. *L'essor du distanciel est une opportunité d'expérimenter le management par la confiance. La confiance des uns vis-à-vis des autres, c'est accepter de prendre un risque lié au comportement de l'autre. Cela ne signifie pas la confiance aveugle, absolue. Le contrôle reste utile, notamment pour maîtriser le fonctionnement et ses défaillances. À ne pas confondre avec la surveillance associée à la défiance, qui sont destructrices.*" Le management par la confiance est d'autant plus efficace s'il repose sur l'authenticité, assure Claire André, directrice des services

RH paie et gestion administrative du groupe La Poste et qui a récemment suivi une formation à ce sujet : "être un dirigeant authentique est essentiel pour que les équipes nous suivent, prennent des risques avec nous car elles sont en confiance. C'est montrer de la reconnaissance, dire merci et faire des feedbacks. C'est aussi savoir dire qu'on ne sait pas forcément tout, qu'on n'a pas toujours les réponses. Ou encore être capable de reconnaître qu'on s'est trompé ou bien qu'on a changé d'avis. Rien de nouveau, certes, mais c'est particulièrement important à l'heure actuelle où l'inquiétude domine dans la vie professionnelle comme personnelle. Cette anxiété collective doit trouver un répondant managérial. Et l'authenticité permet de mieux se faire comprendre dans un contexte de relations de travail à distance." Il ne s'agit évidemment pas pour les managers de faire part de leurs états d'âme à leur équipe ni de dire tout ce qu'ils ressentent et pensent. Une fois les bases de la confiance posées, la délégation peut se mettre en place dans



de bonnes conditions. Elle est devenue indispensable avec la décentralisation des décisions liée au télétravail. *"Dans un environnement si inédit et mouvementé, les collaborateurs ont un plus grand besoin de sortir d'un mode de management infantilisant, ils veulent plus de responsabilités,* note Vincent Binetruy, directeur France du Top Employers Institute qui audite et certifie les pratiques RH, en particulier dans les grands groupes. *Savoir bien déléguer s'avère identique en présentiel ou en distanciel. Il faut faire confiance, être clair sur les bases de la délégation et ses objectifs, donner les ressources nécessaires et apporter son soutien aux collaborateurs, puis mettre en place un suivi régulier."* Attention à ne pas imposer sa façon de faire, il faut laisser le choix au collaborateur dans la méthode et le chemin pris pour trouver les solutions et atteindre les objectifs fixés. Ce qui l'amène vers davantage d'autonomie, dans un cadre donné. Mais responsabilisation ne signifie pas faire porter les responsabilités d'un échec à son collaborateur si on ne lui a pas octroyé tous les moyens de sa réussite, met en garde le professeur des universités **Fabien Blanchot** : *"C'est l'un des écueils du management par la confiance. Pour l'éviter, le manager doit animer les équipes, les accompagner, les aider. De nouveaux modèles de management proposent même une pyramide inversée : le manager est au service des collaborateurs."* Son rôle, dans cette relation de confiance établie, est enfin de donner du sens, pour renforcer encore davantage l'adhésion au projet de l'entreprise, le sentiment d'appartenance. C'est absolument essentiel aujourd'hui, comme l'analyse Maurice Thévenet, professeur à l'Essec Business School et au CNAM, dans la présentation du webinaire organisé début mars par L'Anvie, réseau Sciences humaines & Entreprises,

et intitulé *"Inscrire le télétravail dans la durée : que retenir des initiatives nées des confinements ?"* : *"il est possible de travailler autrement, mais à un coût certain : isolé, en télétravail, chacun a eu le temps de réévaluer ses priorités de vie, de s'interroger sur l'intérêt de revenir au bureau, voire sur le sens de son travail. Alors que le télétravail est amené à se pérenniser, les entreprises se trouvent face à un défi de taille : comment maintenir l'engagement des équipes dans un contexte où, crise oblige, celui-ci doit être maximal ?"* Bâtir une relation de confiance mutuelle en est l'une des clés. ■



25



## E.VOYAGEURS SNCF, UNE AUTONOMIE BIEN CADRÉE

**Lors du webinaire diffusé début février et consacré aux ressources humaines à l'heure du Covid-19, Isabelle Lerin-Basset, DRH de E.Voyageurs SNCF, a détaillé le tout nouvel accord de télétravail qui concerne les 1 500 salariés de cette filiale digitale de SNCF Voyageurs.**

*"Il est très différent de celui que nous avons déjà conclu en 2012. Il laisse plus de liberté, de souplesse et d'autonomie aux collaborateurs. Ils ont ainsi la responsabilité totale de télétravailler jusqu'à trois jours par semaine sans avoir besoin de la validation de leurs managers. Et une semaine complète par an peut être passée en distanciel total. Cependant, une présence minimale de deux jours par semaine au bureau est demandée aux collaborateurs et, pour chaque équipe, une journée en commun de présence au bureau et une en télétravail doivent être fixées, après concertation. Car nous avons constaté que le plus délicat à gérer, c'est une situation de mix simultané distanciel et présentiel au sein d'un groupe de travail. Par ailleurs, outre l'accompagnement managérial, nous accordons aux équipes du matériel et des indemnités financières pour travailler à domicile dans des conditions similaires à celles du bureau. Enfin, l'accord rappelle que les droits et devoirs sont les mêmes en télétravail ou sur site."*