

L'avenir est proche et le progrès fait rage

Nous ne reviendrons plus en arrière et les modes managériales récentes ont souvent été vécues comme des progrès fulgurants. Des exemples? Le «*home office*» autorisant le travail à domicile durant deux jours par semaine. Le temps partiel désormais offert aux membres de direction. Le «*job-sharing*» (le partage d'une fonction sur deux têtes). Les parcours de formation ininterrompus qui permettent d'accroître ses compétences. Les horaires ultraflexibles autorisant le démarrage de sa journée à 10 h pour la terminer à 19 h. Enfin, l'holocratie – l'opposé de la pyramide hiérarchique – reste un mantra qui fait florès, attirant tous les regards.

Aucun CEO n'oserait aujourd'hui construire son organisation contre ces principes de gestion. Ces normes sont aujourd'hui portées par nombre de labels et enseignées telle la bonne parole, généralement par des sachants n'ayant jamais dirigé concrètement des équipes.

Loïn de critiquer ces belles avancées sociales (nous pourrions rajouter la durabilité, la diversité, le *work-life balance*, etc.), nous constatons qu'elles rentrent aujourd'hui violemment en concurrence avec les logiques de l'organisation, notamment sur la gestion du temps, de la communication et de la perfor-

«Aujourd'hui, réunir son équipe en présentiel pour une séance importante devient une mission impossible: personne n'est au bureau dans la même temporalité.»

mance. Car organiser à sa logique propre et réussir ensemble nécessitent de respecter des principes cardinaux.

Aujourd'hui, réunir son équipe en présentiel pour une séance importante – acte managérial banal – devient une mission impossible: personne n'est au bureau dans la même temporalité. Transmettre des informations au fil de l'eau pour faciliter le travail quotidien, itou. Les horaires flexibles couplés au *home office* et mariés au temps partiel complexifient la communication et l'on doit désormais multiplier les canaux (le mail, l'intranet, le Teams, WhatsApp, etc.); la confusion en est facilitée et beaucoup de collaborateurs ne s'y retrouvent pas. Enfin, les vecteurs qui soutenaient spontanément la fluidité de l'or-

ganisation (l'informel, la proximité, la qualité relationnelle, le vivre-ensemble professionnel, la solidarité, l'esprit d'équipe, l'exemplarité) donnent lieu désormais à des séminaires ad hoc en résidentiel, onéreux et planifiés six mois à l'avance. Ils génèrent rarement l'adhésion des participants et le management perd peu à peu son rôle, son utilité et ses lettres de noblesse: il finit par se faire dissoudre dans ce pudding organisationnel.

Comment assumer ce tango contrarié entre les exigences de l'organisation et les conditions-cadres accordées? Probablement – une astuce parmi

d'autres – en réinsufflant du pragmatisme en orchestrant un séminaire de vision partagée. Si le cadre institutionnel ne donne plus la clarté nécessaire à l'action, il convient alors de le coconstruire avec les parties prenantes. Et au passage de fabriquer de l'interdépendance, du lien, de la relation, de l'énergie positive. Bref, du sens. Bel été à tous.

www.vicario.ch



Stéphane Haefliger
Membre de la direction
de Vicario Consulting