

Le télétravail pose-t-il un problème de management ou de manager ?

Est-ce que le but de votre vie est vraiment de travailler en pyjama dans votre chambre ?” Il y a peu, le grand journal financier britannique *The Financial Times* se faisait l’écho dans ses pages de management de la soi-disant incapacité des chefs d’entreprise à interroger franchement les travailleurs sur le “but de [leur] vie”. En question, bien sûr, le retour au bureau après ces années de télétravail constitutives de la pandémie de 2020. Un débat qui n’épargne décidément pas les stéréotypes : le travailleur est bien sûr fondamentalement paresseux, profiteur, voire bon à rien, il ne prendrait même pas la peine de s’habiller le matin s’il n’y avait pas un N + 1 derrière son épaule... Fort heureusement, dans ce débat, d’autres arguments sont avancés : il faut maintenir la cohésion et l’esprit d’équipe, renforcer la coordination des équipes de travail, améliorer la planification, la productivité, la culture d’entreprise. Autant de raisons d’affirmer que l’injonction du retour au bureau serait naturelle, de bon sens, nécessaire au bon fonctionnement de l’entreprise. Il faudrait “reprendre la main”, comme disent certains employeurs.

“Déléguer”

Une évidence ? Avançons une hypothèse hétérodoxe. Pour cela, replongeons-nous dans les écrits d'un spécialiste en management un peu "poil à gratter": Henry Mintzberg, universitaire canadien, profes-

“Comment maintenir mon autorité si le nœud relationnel patiemment construit venait à se dénouer? Je suis un agent de liaison, pas un organisateur ou un coordinateur!”

seur en sciences de gestion et auteur de nombreux ouvrages. Celui-ci s'interroge sur ce que font réellement les employeurs de leurs journées de travail. Certes, on pense qu'ils planifient, lisent les rapports de leurs collaborateurs, organisent, coordonnent le travail, s'épuisent dans des réunions éreintantes... Eh bien non, observe Mintzberg. Après avoir suivi quotidiennement le travail de nombre d'entre eux, il constate que les managers n'assistent que partiellement aux réunions – certes, ils s'y montrent, mais partent avant la fin car ils ont d'autres obligations, bien sûr. Ils ne lisent que distraitemment les rapports de leurs collaborateurs. Ils ne terminent presque jamais ce qu'ils ont entamé. Ils laissent à d'autres les tâches de coordination, de contrôle, de planification (ce qu'on appelle "déléguer").

La machine à café

Autrement dit: ne servent-ils donc à rien? Ce n'est pas exactement ce qu'affirme Mintzberg. Leur fonction réelle, dit-il, n'est pas dans l'organisation, la planification, la coordination. Leur rôle est de se placer au centre de l'information autant formelle qu'informelle: ils sont agents de liaison, porte-parole, diffuseurs d'information, régulateurs, négociateurs. Rôles qualifiés d'interpersonnels, informationnels et décisionnels.



Le bon manager est celui qui sait se placer au cœur d'un nœud de relations qui lui fournira l'information. Une information qu'il traitera, filtrera, et lui permettra de prendre des décisions et d'arbitrer. Au quotidien, ce sont donc les confidences de collaborateurs, bruits de couloir et rumeurs, renseignements divers, discussions à bâtons rompus avec les parties prenantes extérieures à l'organisation, avec les clients, les sous-traitants, les investisseurs, les consommateurs... En ce sens, le manager n'est pas celui qui suit le *textbook* d'une *business*

 textbook à une business school mais celui qui est capable de s'inscrire dans un réseau relationnel, de capter et de saisir l'information utile pour une connaissance "incarnée" de l'entreprise et de ses enjeux. Ce qui, au final, lui donne son pouvoir d'arbitrage auprès de ses salariés qui ne disposent, eux, que de fragments d'informations.

Reprendons cette thèse dans le débat actuel sur le télé-travail. On comprend d'emblée qu'un tel rôle de mana-

