



## «Les meilleurs managers sont ceux qui arrivent à instaurer un climat de confiance»

par [Ingrid Seithumer](#)



[✉](#) [f](#) [t](#) [in](#) [o](#) [Offrir cet article](#)

Quel impact la pandémie a-t-elle eu sur les compétences managériales? *Heidi.news* fait le point avec Alexia Michiels, consultante en entreprise au sein du cabinet Résilience Institute Europe, qu'elle a cofondé. Elle est également l'autrice de *Quotient résilience, au coeur d'un leadership pleinement humain*, paru en décembre aux Editions Favre.

### Heidi.news – Entre télétravail, nouvelles relations employeurs/employés, etc., le monde du travail a profondément évolué pendant la pandémie. Qu'en est-il des compétences managériales? Ont-elles changé?

**Alexia Michiels** – Je dirais plutôt que de nouvelles compétences ont été mises en exergue pendant cette période, mais elles étaient déjà nécessaires et utiles avant la pandémie. Nous assistons ainsi à un recentrage vers des compétences plus humaines, centrées sur la résilience. Je pense notamment à trois d'entre elles en particulier:

- L'empathie, qui a augmenté pendant la pandémie. On a demandé aux managers de lire à distance les émotions de leurs collaborateurs, pour leur donner le bon soutien au bon moment.
- L'authenticité: les managers ont été amenés à se montrer plus authentiques que jamais, en partageant, avec le télétravail, une partie de leur vie personnelle, et en admettant que cette période était pleine d'incertitudes et compliquée.
- La posture du leader coach: on attend certes du manager qu'il donne la direction stratégique à suivre, mais aussi de plus en plus qu'il coach ses équipes, qu'il leur insuffle de l'énergie pour faire face aux nombreux défis.

### On est loin de la figure historique du chef qui dirige ses équipes d'une main de fer.

Il y a quelques années encore, le leader était l'expert qui pressaient ses collaborateurs pour remplir ses objectifs. Les compétences humaines de résilience se trouvaient reléguées au second plan. A présent, les meilleurs d'entre eux sont ceux qui parviennent à instaurer un climat de confiance et à faire prendre conscience à chacun du sens de son travail. Donner du sens au travail devient de plus en plus important. Pendant la pandémie, on a bien vu qu'il y avait un questionnement aigu, chez une grande partie des collaborateurs et notamment chez les jeunes.

Ces compétences sont plus subtiles que les compétences techniques.

### Peut-on vraiment les développer lorsqu'elles ne sont pas innées?

Il y a bien évidemment des personnes qui sont naturellement plus empathiques ou plus flexibles, par exemple. Mais une grande partie de ces capacités peut être développée avec la formation, avec la prise de conscience dans les entreprises. Il y a des techniques très concrètes qui permettent de progresser dans cette démarche. Pour revenir à l'exemple de l'empathie, pour être meilleur dans la capacité à lire les émotions des autres, il va falloir notamment être plus attentif aux expressions faciales, ou au changement d'attitude. Dans les universités, les programmes d'éducation commencent à intégrer des modules autour de la résilience, et les entreprises aussi cherchent à mettre en avant ces dimensions et surtout à les valoriser.

### Pouvez vous nous donner des exemples concrets?

Au sein de notre cabinet, nous comptons par exemple comme client Credit Suisse. Nous avons développé pour eux un module de résilience dans le programme d'intégration des jeunes collaborateurs de moins de 30 ans. Chez Swisscaution, la direction générale a décidé de créer une culture de résilience dans toute son organisation, et nous allons former le comité de direction ainsi que l'ensemble des employés. Au mois de janvier, nous avons également lancé un programme important de formation des managers de Nespresso, l'idée étant notamment de les équiper pour relever les défis avec confiance et de leur donner des outils pour aborder ces sujets plus facilement avec leurs équipes.

Ces évolutions dans les cultures d'entreprise demandent du temps et n'ont d'impact que si elles s'inscrivent dans un changement de comportement, que si elles sont valorisées et évaluées, mesurées, qu'elles deviennent des indicateurs suivis.

### Ont-elles aussi un impact sur l'image même véhiculée par l'entreprise?

Bien sûr. Ce sont aujourd'hui des voies à prendre pour naviguer dans ce monde compliqué. Et qui s'avèrent aussi nécessaires si on veut attirer et garder des talents. La culture de l'entreprise et sa dimension humaine sont observées avec beaucoup plus d'attention, notamment par les jeunes.

[Management](#) [Résilience](#) [Travail](#) [Covid-19](#)

[✉](#) [f](#) [t](#) [in](#) [o](#) [Offrir cet article](#)



Heidi.news sur Telegram, chaque fin de journée, recevez les articles les plus importants.

[Inscrivez-vous!](#)

#### LES FLUX

- [SANTÉ & ALIMENTATION](#)
- [SCIENCES & CLIMAT](#)
- [INNOVATION & SOLUTIONS](#)
- [APPRENDRE & TRAVAILLER](#)

#### À SUIVRE

- [LES EXPLORATIONS](#)
- [LES NEWSLETTERS](#)
- [VOS QUESTIONS](#)
- [OPINIONS](#)

#### LES TABLEAUX DE BORD

- [Tableau de bord climat](#)
- [Gender Tracker](#)

#### À PROPOS DE HEIDI.NEWS

- [Nos partenaires](#)
- [Nos lecteurs](#)
- [Notre équipe](#)
- [Notre financement](#)
- [Nos offres d'emploi](#)
- [Médias](#)
- [Contact](#)

#### LES OFFRES

- [Abonnements](#)
- [Bons cadeaux](#)
- [Faire une contribution](#)
- [Boutique en ligne](#)

#### AIDE

- [FAQ](#)
- [Heidi.news sur son téléphone](#)

#### LÉGAL

- [Politique de confidentialité](#)
- [Gestion des cookies](#)
- [Conditions générales d'utilisation](#)

SUIVRE HEIDI.NEWS

