

Louvain School of Management

« De quelle manière les rôles des cadres intermédiaires ont-ils évolué à la suite de la crise Covid : le cas du secteur bancaire. »

Auteure : Juliette Tomme

Promoteur : Nathalie Guilmot

Année académique : 2024-2025

Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de Master [120] en sciences de gestion, à finalité spécialisée

Horaire de jour

Déclaration relative à l'utilisation d'outils d'IA dans le cadre d'un mémoire de master

Nous reconnaissons que les outils d'IA peuvent être des aides précieuses pendant le travail de mémoire de master, mais ils ne sont pas infaillibles. N'oubliez pas que la transparence favorise la confiance et que la reconnaissance du rôle de l'IA renforce la crédibilité de votre travail.

Par conséquent, lorsque vous décidez d'utiliser un tel outil, vous devez adhérer aux principes suivants d'utilisation responsable de l'IA.

1. Évaluation critique :

- Nous avons évalué de manière critique les résultats générés par l'IA, en veillant à ce qu'ils soient conformes à nos objectifs de recherche.
- Toute modification ou correction a été apportée sur la base de notre expertise et de notre connaissance du domaine.

2. Transparence :

- Nous reconnaissons l'utilisation de ChatGPT et Gladia de manière transparente, en soulignant qu'ils ont contribué à notre travail mais qu'ils n'ont pas remplacé le jugement humain.
- Notre engagement à la transparence garantit l'intégrité de cette thèse.

3. Considérations éthiques :

- Nous avons activement surveillé les biais ou les conséquences involontaires introduits par l'outil d'IA.
- Notre responsabilité éthique a guidé nos décisions tout au long du processus de recherche.

Déclaration

Au cours de la préparation de ce mémoire de fin d'études, l'auteure a utilisé ChatGPT et Gladia dans le but suivant :

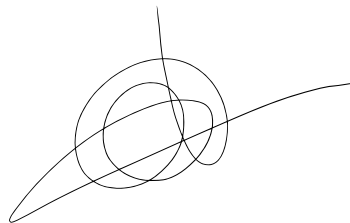
- 1. Reformulation :** ChatGPT a été utilisé pour reformuler certains contenus de l'auteur afin d'améliorer la clarté et la cohérence du texte.
- 2. Structuration :** ChatGPT a été utilisé pour organiser les différentes idées et contenus afin d'optimiser la cohérence.
- 3. Correction et vérification :** ChatGPT a été utilisé pour corriger l'orthographe et la syntaxe.
- 4. Retranscription des interviews :** Gladia a été utilisé pour une première retranscription des interviews.

Après avoir utilisé ChatGPT et Gladia, l'auteure a révisé et édité avec diligence le contenu produit par l'outil. Nous assumons l'entière responsabilité du contenu final présenté dans cette thèse.

En signant cette déclaration, nous affirmons que le contenu de ce mémoire de maîtrise reflète notre travail original, augmenté par l'utilisation responsable de l'IA.

Signé à Tournai le 30 janvier 2025,

Juliette Tomme

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and a long horizontal stroke extending to the right.

Remerciements

Avant toute chose, je souhaiterais remercier toutes les personnes qui m'ont accompagnée tout au long de ce mémoire.

Tout d'abord, je tiens à remercier ma promotrice, Madame Nathalie Guilmot, qui a été patiente et m'a accompagnée, aiguillée et inspirée pour une grande partie de ce mémoire.

Ensuite, il est important de remercier tous les intervenants de ce mémoire qui ont partagé leurs expériences ainsi que leur vécu et sans qui ce mémoire n'aurait pas pu voir le jour.

Enfin et surtout, un grand merci à ma famille et à mes proches qui m'ont soutenue, corrigée et aidée dans la rédaction de ce travail de fin d'étude.

Résumé

Ce mémoire analyse l'évolution des rôles des cadres intermédiaires dans le secteur bancaire, avant et après la pandémie de Covid-19, ainsi que les tensions qui en découlent. Dans un premier temps, une revue de la littérature explore leurs rôles traditionnels — médiateur, leader, motivateur — ainsi que les tensions liées à l'ambiguïté et aux conflits de rôles, les freins rencontrés et les conséquences associées. Dans un second temps, une étude empirique, fondée sur des entretiens, révèle que, bien que les rôles fondamentaux soient restés constants, de nouvelles responsabilités ont émergé avec le développement du télétravail et du management à distance. Les tensions apparaissent comme inhérentes à la fonction, mais certains facteurs — comme l'hyperconnectivité et la surcharge de travail — se sont accentués depuis la crise sanitaire. Bien que ces tensions affectent le bien-être des cadres, elles n'entraînent pas nécessairement une baisse de productivité. Enfin, l'étude met en évidence certaines spécificités du secteur bancaire, notamment sa forte rigidité réglementaire.

Table des matières

INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTERATURE.....	2
1.1. DEFINITIONS DES CONCEPTS CLES : CADRES INTERMEDIAIRES, ROLES & TENSIONS	2
1.2. PANDÉMIE DE COVID-19	4
1.2.1. <i>Impacts sur les structures organisationnelles</i>	4
1.2.2. <i>Impacts sur le secteur</i>	4
1.2.3. <i>Numérisation</i>	5
1.2.4. <i>Télétravail</i>	5
1.3. ROLES DES CADRES INTERMEDIAIRES AVANT LA PANDEMIE DE COVID-19	6
1.3.1. <i>Introduction</i>	6
1.3.2. <i>Influence ascendante et descendante selon Floyd & Wooldridge (1992)</i>	6
1.3.3. <i>Rôles traditionnels des cadres intermédiaires selon Nonaka et Takeuchi (1995)</i>	8
1.3.4. <i>Rôles traditionnels des cadres intermédiaires selon Guilmot et Vas (2012)</i>	8
1.3.5. <i>Conclusion des rôles des cadres intermédiaires</i>	9
1.4. TENSIONS SUBIES PAR LES CADRES INTERMÉDIAIRES	10
1.4.1. <i>Tensions de rôle</i>	10
1.4.1.1. Ambiguïté de rôle	10
1.4.1.2. Conflits de rôle	11
1.4.2. <i>Freins à la bonne réalisation de leur travail</i>	13
1.4.3. <i>Conséquences de ces tensions</i>	15
1.5. CONCLUSION	16
CHAPITRE 2 : PARTIE EMPIRIQUE	17
2.1. MÉTHODOLOGIE.....	17
2.2. INTERVENANTS	18
2.3. RÉSULTATS	19
2.3.1. <i>Rôles des cadres intermédiaires</i>	19
2.3.1.1. Introduction	19
2.3.1.2. Rôle vis-à-vis des subordonnés.....	20
2.3.1.3. Rôles vis-à-vis de la direction	22
2.3.1.4. Rôle vis-à-vis des parties prenantes.....	23
2.3.2. <i>Évolution de leur rôle depuis la pandémie de Covid</i>	24
2.3.2.1. Télétravail.....	24
2.3.2.2. Outils numériques	26
2.3.3. <i>Tensions</i>	27
2.3.3.1. Tension de rôle : Ambiguïté de rôle	27
2.3.3.2. Tension de rôle : Conflits de rôle.....	28
2.3.3.3. Freins à la bonne réalisation de leur travail	29
2.3.3.4. Conséquences de ces tensions et nouvelles formes de travail.....	30
2.3.4. <i>Conclusion</i>	31
2.4. DISCUSSION	31
2.4.1. <i>Rôles des cadres intermédiaires</i>	31
2.4.2. <i>Tension</i>	33
2.4.2.1. Tension de rôle : Ambiguïté de rôle.....	33
2.4.2.2. Tension de rôle : Conflits de rôle.....	33
2.4.2.3. Freins à la bonne réalisation de leur travail	34
2.4.2.4. Conséquences de ces tensions et nouvelles formes de travail.....	34
CHAPITRE 3 : CONCLUSION	34

3.1.	CONCLUSION GÉNÉRALE	35
3.2.	HYPOTHÈSES SPÉCIFIQUES AU SECTEUR BANCAIRE	35
3.3.	LIMITATIONS DE L'ÉTUDE.....	36
3.4.	FUTURES RECHERCHES	36
BIBLIOGRAPHIE		37
ANNEXES.....		46

Introduction

Depuis plusieurs années, les cadres intermédiaires jouent un rôle crucial pour assurer le bon fonctionnement des entreprises (Balogun, 2003). Ils sont perçus comme les intermédiaires indispensables entre la direction et les subordonnés, chargés non seulement de diriger et d'encadrer leurs subordonnés, de transmettre les messages et les valeurs de la direction, mais aussi de discuter avec la direction des objectifs et des ressources nécessaires à déployer pour permettre à leurs équipes d'atteindre les objectifs fixés (Pelletier, 2014). Cependant, en raison de leur position hiérarchique, ils se trouvent confrontés à de nombreuses tensions entre les exigences de leur hiérarchie et les attentes des agents qui les entourent (Barrier et al., 2015).

De plus, un contexte récent a significativement transformé les organisations : la pandémie de Covid-19. Cette crise sanitaire mondiale a radicalement modifié les dynamiques professionnelles, redéfinissant les pratiques organisationnelles et les modes de travail (Organisation Internationale du Travail, 2024). Les cadres intermédiaires ont vu leur rôle évoluer avec l'augmentation du télétravail, l'accélération de la digitalisation des processus et une incertitude constante.

C'est pourquoi, dans ce mémoire, nous allons analyser et comparer leurs rôles, leur influence, les défis et les tensions auxquels les cadres intermédiaires sont confrontés en distinguant les périodes avant et après la pandémie de Covid-19. Plus précisément, ce mémoire aspire à répondre à la question suivante : « Comment les rôles des cadres intermédiaires dans le secteur bancaire ont-ils évolué à la suite de la crise Covid ? ».

Nous avons choisi cette problématique puisque de nombreux travaux ont été réalisés sur le rôle des cadres intermédiaires ou encore sur les tensions vécues par ces derniers, mais tous datent d'avant la crise sanitaire. La plus-value de ce mémoire est donc d'analyser si les rôles des cadres intermédiaires ont évolué depuis la pandémie de Covid-19.

Pour cela, nous procéderons à une revue de la littérature qui se focalisera sur le rôle et les tensions vécues par les cadres intermédiaires incluant l'ensemble des sources et des connaissances disponibles à ce jour. Par la suite, nous réaliserons une étude empirique qui se présentera sous forme d'entretiens auprès de différents cadres intermédiaires travaillant au sein de diverses entreprises du secteur bancaire. Cette étude empirique se focalisera sur les rôles et les tensions rencontrés à l'heure actuelle par les cadres intermédiaires ; c'est-à-dire dans le contexte post-Covid-19. Les entretiens permettront d'explorer comment leur rôle a évolué

depuis la pandémie, en tenant compte des changements organisationnels et personnels qu'ils ont pu traverser.

Pour terminer, nous discuterons et comparerons les résultats obtenus, qui se focalisent sur la période post-Covid-19, avec notre revue littéraire qui traite de la théorie existante afin de répondre de manière plus approfondie à notre question de recherche.

Chapitre 1 : Revue de la littérature

1.1. Définitions des concepts clés : Cadres intermédiaires, rôles & tensions

Pour débiter cette revue de la littérature, il est important de définir les différents termes techniques utilisés tout au long de ce travail.

En premier lieu, les cadres intermédiaires, au cœur de nos recherches, ont été définis de diverses manières par différents auteurs ; cependant, tous convergent vers une même signification : une position d'entre-deux entre la sphère stratégique de l'organisation et l'opérationnel (Balogun, 2003 ; Dietrich, 2009). Bien qu'auparavant ils étaient considérés comme « de simples courroies de transmission », de nombreux travaux ont démontré que ce sont de « véritables acteurs du processus stratégique dans l'évaluation, la prise de décision et la mise en œuvre » (Rouzies & Vogler, 2005 ; Floyd & Woolridge, 1992 ; Barrier et al., 2015 ; Bower, 1970 ; Burgelman, 1983). En effet, leur position unique leur donne un « accès privilégié au top management couplé à leurs connaissances du niveau opérationnel, ce qui leur permet d'agir en tant que médiateurs entre la stratégie organisationnelle et les activités quotidiennes » (Nonaka, 1994 ; Guilmot & Vas, 2012).

De plus, Pochic (2004) a identifié 2 types de cadres : les managers et les experts ; il est important de différencier les cadres intermédiaires managers des cadres experts afin de les définir le plus précisément possible (Thils, 2021). La notion de cadre expert fait référence à un cadre qui dispose d'une expertise technique spécialisée dans un domaine précis et a pour rôle de guider, de planifier des projets et d'atteindre des objectifs précis (Raeburn, 2024). « Ils n'ont, en revanche, aucune responsabilité hiérarchique » (Thils, 2021). Tandis que le cadre manager fait référence à un cadre qui encadre et dirige une équipe vers un objectif commun tout en s'assurant de programmer des temps d'échanges individuels et collectifs afin que « tout le monde trouve sa place, concentre ses efforts et sa motivation sur la performance opérationnelle » (Wakselman, 2019; Aviso, 2019).

Dans ce mémoire, nous avons choisi de nous concentrer sur les cadres managers. La définition de cadre intermédiaire que j'ai choisie comme fil rouge est inspirée de Wooldridge et Floyd (1990) : ils occupent une position hiérarchique située deux à trois échelons sous la direction générale, sans intervenir directement au niveau opérationnel. Par conséquent, ils se placent un ou deux niveaux au-dessus de l'opérationnel (N+1 ou N+2).

Ensuite, le deuxième terme que nous avons souhaité définir est la notion de rôle. Un rôle correspond à « la manière dont un individu est supposé se montrer et se comporter, en tant qu'élément d'une structure organisationnelle » (Laurier, 2017). Parallèlement, Mantere (2008) définit les rôles « comme la totalité des attentes que des individus ont envers une personne au sein d'une structure sociale » (Guilmot & Vas, 2012 ; Katz et Kahn, 1966). Une autre définition qui reste pertinente malgré son ancienneté est celle de Biddle (1979) qui décrit le rôle organisationnel comme « s'articulant autour de deux éléments clés, qui sont les attentes réciproques relatives aux activités et comportements relationnels exercés par un individu dans un contexte organisationnel donné » (Perrot, 2005). De même, Mintzberg (1973) présente le rôle comme « un ensemble organisé de comportements appartenant à un poste de travail ou à une position identifiable. Ainsi, les cadres sont les interprètes de rôles prédéterminés, mais individuellement, ils les incarnent de différentes façons » (Centre de gestion de la fonction publique territoriale, 2024).

Par ailleurs, en évoquant un poste de travail, le rôle peut également être défini comme étant un poste assigné ou une fonction spécifique au sein d'une organisation « qui définit l'objectif et la portée plus larges de la contribution d'un individu aux objectifs » (Granger, 2023 ; keka, s.d.). « Le rôle découle donc de la fonction occupée par le collaborateur, définissant son niveau d'implication dans les différentes procédures » (Mallet, 2024).

Enfin, ce rôle de cadre intermédiaire débouche parfois sur des tensions. Que sont les tensions ? Le terme de tension, qui « vient du latin "tensio", qui signifie "action de tendre", décrit une situation où une force est exercée sur un objet ou une personne, créant une pression ou une résistance » (Fiorucci, 2023). « Au fil du temps, le terme a pris un sens plus large pour désigner un état d'excitation, de nervosité ou d'irritation qui peut être associé à une pression ou à un stress émotionnel ou physique » (Fiorucci, 2023).

Après avoir défini les concepts clés liés aux rôles des cadres intermédiaires, passons maintenant à l'analyse de l'impact de la pandémie de Covid-19 sur les structures organisationnelles et plus particulièrement les cadres intermédiaires dans le secteur bancaire.

1.2. Pandémie de Covid-19

La pandémie de Covid-19, débutée en 2020, a causé des infections aux symptômes variés, parfois graves. Pour limiter sa propagation, la distanciation sociale et le port du masque ont été recommandés (OMS, 2024).

1.2.1. Impacts sur les structures organisationnelles

Dans ce contexte, la plupart des organisations ont été contraintes d'instaurer le télétravail, entraînant l'adoption rapide de nombreuses pratiques et outils numériques afin d'assurer le maintien d'une gestion efficace. En l'espace de quelques jours, les entreprises ont dû remplacer les contacts en face-à-face par des alternatives numériques (Kagerl & Starzetz, 2022). Cette transformation a profondément « changé la forme de l'économie, du travail et des sociétés dans le monde entier » (Contreras, s.d.). Les cadres intermédiaires ont également été affectés et ont dû ajuster leurs méthodes de travail, en développant de nouvelles compétences pour diriger leurs équipes à distance et préserver le bon fonctionnement de l'entreprise. De plus, la pandémie a révélé « la nécessité d'une plus grande rapidité opérationnelle » poussant les entreprises à repenser la structure organisationnelle. L'idée d'une hiérarchie « plus plate, plus rapide, plus légère » a émergé favorisant des styles d'exploitation plus agiles (Javetski, 2021).

1.2.2. Impacts sur le secteur

Les secteurs qui ont été le plus impactés étaient : l'aviation, le tourisme, le secteur culturel ainsi que les secteurs de la manufacture, de l'agriculture et des transports qui ont aussi dû lutter et faire face à cette crise sanitaire (International Labour Organization, 2024). Au regard de cette liste, nous pourrions penser que le secteur bancaire n'a pas été impacté, mais ce serait une erreur. Bien qu'il ait pu poursuivre ses activités, cela a fortement impacté la performance et la stabilité du secteur bancaire « de manière cohérente dans plusieurs régions géographiques et dans les différentes catégories de revenus des pays » (Shabir et al., 2023).

Les résultats d'une étude montrent que la crise de la Covid-19 a négativement influencé les scores d'efficacité des banques (Mvono Essono, 2023). Les banques ont dû repenser en profondeur leur modèle économique, leurs méthodes de financement, l'allocation des ressources ainsi que leur méthode de travail. Cela implique aussi de changer leurs relations avec les parties prenantes (Ouvrard & Randriamiarana, 2020). En outre, les banques ont joué un rôle social en soutenant directement l'État dans la relance de l'économie. (Ouvrard & Randriamiarana, 2020 ; Haddad Mimoun, 2021).

Cette transformation a aussi impacté les cadres intermédiaires qui ont dû adapter leur manière de travailler avec leurs collaborateurs en favorisant une communication claire, un soutien constant et une coordination à distance. Et pour assurer cette coordination à distance, le numérique a pris une place considérable dans les entreprises.

Par ailleurs, concernant les interactions avec la clientèle, les banques ont été contraintes de transférer la quasi-totalité de leurs interactions avec les clients vers le numérique, tout en maintenant leurs activités habituelles. La relation client est ainsi devenue un pilier fondamental, avec un accent mis sur la proximité et le rôle social des banques, renforçant la fidélité et la confiance des clients. (Ouvrard & Randriamiarana, 2020). Cette période a permis de revenir aux fondamentaux du métier de banquier : « accompagner des clients et les aider à surmonter des périodes difficiles » (Ouvrard & Randriamiarana, 2020). En fin de compte, ils ont dû allier proximité physique et offre digitale (Ouvrard & Randriamiarana, 2020).

1.2.3. Numérisation

La pandémie a accéléré la transition numérique dans le secteur bancaire. Des pratiques comme les paiements sans contact sont devenues la norme, et les institutions bancaires traditionnelles ont dû adapter leur modèle en proposant des applications mobiles intégrant les nombreux services habituellement disponibles au guichet (Contreras, s.d.). Cette transformation leur a permis d'améliorer et de sécuriser l'expérience client tout en renforçant leurs capacités de conseil auprès de clients (Ouvrard & Randriamiarana, 2020)

Cependant, cette transformation ne se limite pas à la simple adoption de technologies. Les banques ont dû innover pour concilier « l'humain » et le digital, favorisant des modèles économiques centrés sur le capital humain (Ouvrard & Randriamiarana, 2020). Cela inclut la responsabilisation et la formation du personnel sur les technologies digitales, afin de maintenir un avantage compétitif (Ouvrard & Randriamiarana, 2020)

1.2.4. Télétravail

La pratique du télétravail, adoptée pendant le confinement, a profondément modifié les modes de fonctionnement des banques. Les collaborateurs, y compris les cadres intermédiaires, ont dû repenser leur manière de communiquer et de piloter leurs équipes (Thils, 2021). Certains de leurs rôles ont gagné en importance et en complexité. Le rôle de leader, en particulier, s'est vu transformé, les contraignant à devenir de véritables e-leaders capables de maintenir leur autorité et leur influence tout en assurant un soutien constant et une coordination efficace (Thils, 2021).

Bien que la pandémie soit désormais sous contrôle, les nouvelles pratiques de travail adoptées durant la crise ont prouvé leur praticité et leur efficacité, poussant donc les groupes bancaires à les adopter durablement (De Riberolles, 2020). Ces modèles décentralisés combinent désormais proximité physique et services digitaux pour mieux répondre aux attentes des clients (Ouvrard & Randriamiarana, 2020).

Après avoir présenté le contexte, rentrons désormais au cœur du sujet, à savoir le rôle des cadres intermédiaires.

1.3. Rôles des cadres intermédiaires avant la pandémie de Covid-19

1.3.1. Introduction

Comme mentionné précédemment, les cadres intermédiaires occupent une position clé au sein des organisations, situés entre la haute direction et les employés opérationnels. Leur rôle, à la fois vaste et complexe, exige qu'ils réfléchissent, agissent et coordonnent les efforts pour répondre à de nombreuses demandes parfois divergentes (Sharma & Good, 2013) (Aktouf, 2003).

Voici une classification des rôles des cadres intermédiaires selon une sélection de différents auteurs sélectionnés.

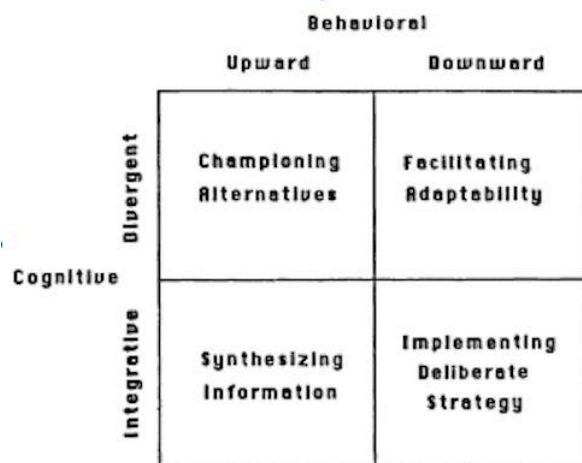
1.3.2. Influence ascendante et descendante selon Floyd & Wooldridge (1992)

Floyd & Wooldridge (1992) nous expliquent que les cadres intermédiaires réalisent des actions qui ont à la fois une influence ascendante et à la fois une influence descendante.

L'influence ascendante représente la synthétisation de l'information et la proposition d'alternatives ce qui affecte « la perception que la direction a des circonstances organisationnelles et/ou les stratégies alternatives envisagées » (Floyd & Wooldridge, 1992 ; Alis & Fergelot, 2012). Tandis que leur influence descendante reflète la mise en œuvre de la stratégie et la facilitation de l'adaptabilité pour leurs subordonnés, ce qui affecte « l'alignement des arrangements organisationnels avec le contexte stratégique » (Floyd & Wooldridge, 1992; Alis & Fergelot, 2012).

Ces derniers ont réalisé un tableau reprenant ces influences ascendantes et descendantes tout en distinguant les activités cognitives divergentes de celles de nature intégrative.

Figure 1 : Tableau des influences ascendantes et descendantes de Floyd & Wooldridge (1992)



- *Championing alternatives* : étant donné que les cadres intermédiaires ont accès à beaucoup d'informations venant de différents niveaux hiérarchiques, ils jouent un rôle dans le processus de prise de décision en promouvant de nouvelles idées stratégiques auprès de la direction (Floyd & Wooldridge, 1992). Ce rôle de promoteur d'alternative consiste donc à convaincre la direction de revoir la stratégie actuelle et d'implémenter la nouvelle stratégie proposée.
- *Synthesizing information* : de par leur position hiérarchique unique, les cadres intermédiaires doivent collecter, analyser et interpréter les informations clés sur les événements internes et externes afin de les transmettre à la direction (Floyd & Wooldridge, 1992). De par leur interprétation subjective, ces derniers affectent donc les perceptions de la direction (Floyd & Wooldridge, 1992).
- *Facilitating adaptability* : les cadres intermédiaires rendent les organisations plus flexibles et facilitent l'apprentissage (Floyd & Wooldridge, 1992). En effet, ils encouragent leurs subordonnés à expérimenter de nouvelles approches en leur faisant confiance, « en collectant des ressources supplémentaires et en assouplissant les règlements pour les aider à développer de nouvelles approches » (Floyd & Wooldridge, 1992 ; Alis & Fergelot, 2012).
- *Implementing a deliberate strategy* : l'un des rôles clés des cadres intermédiaires est la mise en œuvre de la stratégie décidée par la direction. Cela implique « une série d'interventions concernant les structures organisationnelles, les actions du personnel clé et les systèmes de contrôle » (Floyd & Wooldridge, 1992). En effet, auprès de leurs subordonnés, ils doivent expliquer et contextualiser les objectifs stratégiques, allouer les ressources nécessaires en fonction des besoins et valoriser le travail effectué (Alis & Fergelot, 2012).

1.3.3. Rôles traditionnels des cadres intermédiaires selon Nonaka et Takeuchi (1995)

Nonaka et Takeuchi (1995) se sont intéressés aux cadres intermédiaires « auxquels ils ont assigné dix rôles d'ordre stratégique, fonctionnel ou opératoire » (Guilmot & Vas, 2012; Korça, 2019).

Les rôles stratégiques comprennent la négociation avec le supérieur concernant les objectifs et leurs possibilités de réalisation « en vue de relever les défis suivants : être convaincu du bien-fondé d'une action telle qu'un changement, accepter le but et les objectifs visés, clarifier les attentes réciproques ainsi que négocier les délais et les ressources » (Guilmot & Vas, 2012 ; Korça, 2019).

Concernant les rôles fonctionnels, Nonaka et Takeuchi se réfèrent aux rôles d'évaluateur, d'intervenant, d'agent de liaison et de médiateur (Guilmot & Vas, 2012 ; Korça, 2019). « Ces fonctions interviennent principalement dans les relations verticales du cadre intermédiaire avec les employés qu'il a sous sa responsabilité » (Guilmot & Vas, 2012 ; Korça, 2019).

Enfin, les rôles opératoires concernent la relation directe du cadre intermédiaire avec ses subordonnés. Ces rôles prennent de multiples formes comme ceux de coach, de leader, de motivateur, d'informateur cohérent ou encore de distributeur de ressources. (Guilmot & Vas, 2012 ; Korça, 2019).

Afin de structurer et classer ces différents rôles, Nonaka et Takeuchi se sont appuyés sur les travaux d'autres auteurs ayant déjà étudié le rôle des cadres intermédiaires. Afin d'avoir une vue d'ensemble, nous avons réalisé un tableau comparatif (voir Annexe 1) reprenant les rôles définis par d'autres auteurs notamment Mintzberg, Kotter, Hales, Luthans et Floyd & Wooldridge. Les rôles présentés par ces auteurs ne sont initialement pas destinés à décrire ceux des cadres intermédiaires, mais bien ceux des directeurs généraux. Cependant, des recherches menées par Alexander, Kurke et Aldrich en 1979, ont démontré que même si les managers appartiennent à divers niveaux organisationnels, ils accomplissent tout de même des rôles similaires, mais à des niveaux d'intensité différents (Guilmot & Vas, 2012).

1.3.4. Rôles traditionnels des cadres intermédiaires selon Guilmot et Vas (2012)

Guilmot et Vas (2012) ont repris les différents rôles énoncés par ces divers auteurs et ont élaboré un nouveau tableau qui classe les rôles des cadres intermédiaires.

Figure 2 : Tableau des rôles des cadres intermédiaires selon Guilmot et Vas (2012)

Rôles liés à l'information	Rôles interpersonnels
-Observateur actif -Diffuseur d'informations -Informateur cohérent -Administrateur	-Agent de liaison -Leader / Coach -Médiateur
Rôles de contrôle	Rôles décisionnels
-Superviseur du projet -Evaluateur	-Entrepreneur -Allocateur des ressources -Régulateur -Négociateur

Il est cependant important de noter que « ces approches reposent sur un principe d'homogénéité des comportements des acteurs caractérisés par des rôles identiques, sans prise en compte de la possibilité pour les acteurs d'agir différemment » (Guilmot & Vas, 2012 ; Giddens, 1984; Bourdieu, 1990). Cette vision rigide du concept ne reflète donc pas fidèlement leur rôle, c'est pourquoi nous mènerons une étude empirique afin de confronter ces théories à la réalité.

1.3.5. Conclusion des rôles des cadres intermédiaires

Les cadres intermédiaires occupent une position stratégique au sein des organisations.

D'une part, ils jouent un rôle clé auprès de la direction, en remontant les informations pertinentes, en interprétant ses directives et en proposant des alternatives grâce à leur interprétation fiable de l'environnement organisationnel (Mantere, 2008 ; Guilmot & Vas, 2013 ; Arengi, 2017).

D'autre part, auprès des subordonnées, ils assurent la transmission des messages et des valeurs de la direction. Ils traduisent et diffusent les objectifs stratégiques en actions concrètes adaptées aux contraintes opérationnelles, veillent à leur mise en œuvre et contribuent ainsi à assurer les performances organisationnelles. De plus, ils participent au maintien d'une image de cohésion organisationnelle (Mantere, 2008 ; Guilmot & Vas, 2013 ; Chéronnet & Gadéa, 2009 ; Pelletier, 2014).

Par ailleurs, ils interagissent avec les parties prenantes internes et externes afin de répondre à leur attentes et demandes respectives tout en conciliant les attentes et contraintes opérationnelles avec les directives stratégiques de la direction (Mantere, 2008 ; Mhiri & Teneau, 2014 ; Guilmot & Vas, 2013).

Afin d'avoir une vue d'ensemble des rôles des cadres intermédiaires nous avons réalisé un tableau de synthèse reprenant les différentes typologies identifiées par ces différents auteurs (voir Annexe 3).

1.4. Tensions subies par les cadres intermédiaires

En tant que représentants de la communauté organisationnelle, les cadres intermédiaires peuvent ressentir des tensions liées à leur position hiérarchique et aux responsabilités qui en découlent puisqu'« ils se trouvent au centre d'une multitude de « champs de tension » (Falcoz, 2006 ; Mantere, 2008; Mhiri & Teneau, 2014).

1.4.1. Tensions de rôle

Nous poursuivons cette revue de la littérature en discutant des tensions de rôle. Le terme tension de rôle « correspond au sentiment qu'éprouve un individu qui se trouve dans une situation où il lui est difficile, voire impossible, de répondre à toutes ces attentes de façon satisfaisante tant à ses yeux qu'aux yeux des personnes qui les formulent » (Royal & Brassard, 2010 ; Katz et Kahn, 1978)

Une des principales tensions de rôle est que la position des cadres intermédiaires les rend à la fois dominés et dominants (Chapelier & al., 1999). En effet, « leur niveau intermédiaire dans l'organisation les rend dominants par rapport aux ouvriers ou aux employés, mais ils se soumettent et sont dominés par ceux qui dirigent et possèdent les outils de production » (Gombert, 2019). De par cette position, « les cadres intermédiaires ont une relation complexe avec le pouvoir, puisque le pouvoir est activé et vécu dans le contexte des relations interpersonnelles » (Anicich & Hirsh, 2017). En effet, « lorsqu'ils interagissent avec leurs supérieurs, ils adoptent naturellement un style de comportement plus déférent et de faible pouvoir » (Anicich & Hirsh, 2017). « En revanche, lorsqu'ils interagissent avec leurs subordonnés, ils adoptent un style de comportement plus affirmé et plus puissant » (Anicich & Hirsh, 2017).

Nous poursuivons cette section sur les tensions de rôle avec l'ambiguïté et les conflits de rôle des cadres intermédiaires.

1.4.1.1. Ambiguïté de rôle

La notion d'ambiguïté, qui vient du latin *ambiguitas*, traduit en français par « double sens », fait référence aux diverses interprétations qu'un même acteur peut avoir vis-à-vis d'une situation qu'il rencontre (Ehnert, 2009) » (Guilmot & Vas, 2013). La notion d'ambiguïté de rôle fait donc

référence à un manque de « compréhension des attentes et des responsabilités associées à leur position dans l'entreprise » (Guilmot & Vas, 2012 ; Kahn et al., 1964).

En effet, le rôle des cadres intermédiaires n'est pas toujours bien décrit et peut manquer de clarté et de précision en ce qui concerne leurs responsabilités et leurs fonctions (Rizzo *et al.*, 1970 ; Guilmot & Vas, 2017). En effet, « le manque d'information concernant l'évaluation, le contenu des attentes, les limites des responsabilités » entraînent une incertitude quant aux limites de leur champ d'action, c'est-à-dire jusqu'où ils peuvent et doivent aller dans l'exercice de leurs responsabilités (Guilmot & Vas, 2012 ; Barth, 2021). Ce flou maintient le manager intermédiaire en tension et lui impose constamment de s'auto-ajuster, avec la crainte de mal faire, « pour atteindre les objectifs de performance fixés par les dirigeants » (Guilmot & Vas, 2012 ; Barth, 2021).

Ce caractère ambigu de leur fonction est une source de préoccupation et peut entraîner des conflits sociaux, de la confusion et il les amène à interpréter leurs rôles en fonction du contexte et des attentes des tiers (Anicich & Hirsh, 2017 ; Korça, 2019 ; Guilmot & Vas, 2017).

1.4.1.2. Conflits de rôle

Le conflit de rôle se définit comme l'incompatibilité entre deux ou plusieurs attentes de rôle tenu par la même personne de telle sorte que l'accomplissement de l'un rend la réalisation de l'autre très difficile, voire même impossible (Brodowicz, 2024; Guilmot & Vas, 2012 ; Katz & Kahn, 1966; Korça, 2019). Différents auteurs ont mené plusieurs études et approches et ont classé les conflits de rôle en plusieurs sections (Korça, 2019). Cependant, nous nous focaliserons sur les conflits de rôle selon Katz et Kahn (1966). « Ils ont distingué 4 types de conflits de rôle qui sont basés sur l'interaction entre plusieurs individus (inter-) ou l'interaction au niveau de la personnalité chez le même individu (intra-) » (Korça, 2019).

- Le conflit intra-émetteur (*intrasender conflict*) « lorsqu'une même personne exprime des attentes contradictoires » (Association Internationale de Management stratégique (AIMS), 2011).
- Le conflit inter-émetteurs (*intersenders conflict*) lorsque 2 ou plusieurs personnes émettent des attentes/demandes contradictoires (AIMS, 2011).
- Le conflit inter-rôle (*interrole conflict*) lorsqu'une même personne doit réaliser plusieurs rôles incompatibles entre eux (AIMS, 2011).
- le conflit personne-rôle (*person-role conflict*) lorsqu'une personne doit jouer un rôle contraire à ses valeurs (AIMS, 2011).

Une représentation schématique de la typologie des conflits de rôle selon Katz et Kahn (1966) est disponible en annexe 2.

En nous appuyant sur cette typologie, nous avons ainsi réparti les tensions paradoxales vécues par les cadres intermédiaires selon ces quatre formes de conflits.

- Le conflit intra-émetteur

L'organisation et donc indirectement la direction leur imposent de nombreuses exigences incompatibles.

L'organisation leur impose de gérer des demandes incompatibles à court et long terme comme des besoins d'exploration et d'exploitation, des impératifs écologiques et d'optimisation des coûts, d'innover sans pour autant choquer ou encore de concilier les exigences de contrôle de la direction tout en déléguant et en fournissant l'autonomie nécessaire aux employés pour qu'ils soient performants (Huy, 2002 ; Sundaramurthy & Lewis, 2003 ; Mhiri & Teneau, 2014). Parallèlement, il leur est demandé de concilier technique et gestion, stabilité et changement, collaboration et concurrence ou encore individualité et collectivisme (Mhiri & Teneau, 2014 ; Smith & Tushman, 2005 ; Trethewey & Ashcraft, 2004). Ils doivent, par exemple, favoriser une collaboration entre les différents services de l'organisation tout en préservant leur individualité, ce qui les contraint à s'intégrer tout en se différenciant en même temps (Guilmot & Vas, 2013).

De même, ils doivent partager de l'information tout en gardant certains éléments confidentiels ou encore atteindre les objectifs de performance fixés par la direction, tout en maintenant la motivation et la satisfaction des employés (Mhiri & Teneau, 2014; Guilmot & Vas, 2013).

Enfin, ils doivent également assumer une responsabilité sociale en devant, par exemple, « améliorer continuellement la qualité des prises en charge et du suivi des publics » (Bayer, 2016), tout en maximisant la performance à travers une réduction des coûts et une hausse des profits économiques imposée par la direction (Margolis & Walsh, 2003 ; Bayer, 2016 ; Sharma & Good, 2013).

- Le conflit inter-émetteur

Les cadres intermédiaires reçoivent diverses demandes de différentes parties prenantes. Cela leur impose donc de prendre en compte les intérêts et les enjeux de ces différents acteurs : assurer le bien-être et la satisfaction des clients, assurer le bien-être et la motivation ainsi que la sécurité des employés, atteindre les objectifs et également répondre aux demandes de budget,

de changements, de rendements de la haute direction (Pelletier, 2014 ; Guilmot & Vas, 2017). Toutes ces situations concrètes et quotidiennes « confrontent donc les cadres à plusieurs logiques : celle de l'utilisateur, celle de l'institution, celle de l'équipe de professionnels, celle de l'association ou de l'administration » (Bayer, 2016).

- Le conflit inter-rôle

Dans ce cas-ci, « les normes et les attentes associées au rôle de chef (par exemple, l'affirmation de soi) sont incompatibles avec les normes et les attentes associées au rôle de subordonné (par exemple, la déférence) » (Anicich & Hirsh, 2017).

D'une part, les cadres intermédiaires doivent superviser et contrôler le travail de leurs subordonnés en effectuant un suivi des résultats et en étant présents sur le terrain. D'autre part, ils doivent discuter des objectifs fixés par la direction et, en même temps, s'accorder avec ces derniers sur des attentes réalisables et simultanément négocier afin d'obtenir les ressources nécessaires pour la mise en œuvre du projet (Pelletier, 2014 ; Bareil, 2009).

Ce double rôle devient problématique lorsque les cadres intermédiaires sont appelés à jouer ces 2 rôles simultanément. En effet, il est psychologiquement inefficace de passer d'une tâche à l'autre puisque cela implique de « se désengager d'une tâche qui exige un certain état d'esprit et de s'engager dans une autre tâche qui exige un état d'esprit très différent » (Anicich & Hirsh, 2017). En effet, parallèlement, « des recherches ont mis en évidence les effets de débordement de l'humeur du travail à la maison et vice-versa » (Anicich & Hirsh, 2017).

- Le conflit personne-rôle

Concernant le conflit personne-rôle, aucun auteur, à l'exception de Katz et Kahn, n'a illustré ou approfondi cette notion dans ses travaux.

1.4.2. Freins à la bonne réalisation de leur travail

Les cadres intermédiaires font face à de nombreux obstacles qui entravent la bonne réalisation de leur travail. Nous avons regroupé ces freins en différentes catégories :

Freins liés à la surcharge de travail :

- Surabondance d'informations à traiter : les cadres intermédiaires doivent prendre connaissance, trier et analyser de nombreux documents, tels que des offres de service, des demandes de formations, des rapports d'activités ou encore des rapports statistiques

(Pelletier, 2014). Ils doivent traiter ces informations complexes de manière pertinente et parfois urgente, sans toujours disposer des compétences nécessaires pour y parvenir.

- Multiplication des tâches et des responsabilités : à leurs tâches routinières s'ajoutent les exigences liées aux changements, lorsqu'ils doivent s'adapter à de nouveaux projets, gérer de nouvelles activités dans différents domaines et participer à différents comités, ce qui entraîne une augmentation significative de leurs tâches et de leurs responsabilités (Pelletier, 2014).
- Manque de temps et d'effectifs : les cadres intermédiaires peinent à répondre aux attentes de leurs collègues et de leurs supérieurs, ce qui est une source de frustration (Guilmot, 2017).
- Heures supplémentaires : ces différentes situations les contraignent à faire des heures supplémentaires en empiétant sur leur temps personnel afin de diminuer la charge de travail (Mhiri & Teneau, 2014 ; Armstrong-Stassen, 2005 ; Barrier et al., 2015 ; Guilmot & Vas, 2017).
- Accessibilité illimitée au travail via la technologie : l'utilisation d'outils numériques tels que l'ordinateur portable, le téléphone, l'iPad et les e-mails ne fixe aucune frontière entre vie professionnelle et vie personnelle et les absorbe d'autant plus (Pelletier, 2014).

Frein lié aux interactions et à la communication :

- Dépendance aux autres acteurs : les objectifs des cadres intermédiaires dépendent du travail et des décisions d'autres acteurs, sur lesquels ils n'ont pas toujours d'autorité ni de contrôle (Pelletier, 2014). Il leur est donc parfois difficile de respecter les délais fixés par la direction, faute de disposer des informations nécessaires.
- Manque de communication : une communication insuffisante provoque indéniablement un manque de compréhension et de visibilité sur la pertinence de la stratégie mise en place (Mhiri & Teneau, 2014). De plus, cela peut parfois provoquer un désengagement de la part des cadres intermédiaires qui peuvent se sentir exclus des discussions stratégiques de haut niveau (Mantere, 2007).
- Manque de clarté dans les directives : les cadres dirigeants ne formulent pas toujours clairement leurs demandes, ce qui complique la contextualisation et l'intégration des objectifs stratégiques dans le travail quotidien des cadres intermédiaires (Tracy, 2004 ; Mantere, 2007 ; Mantere, 2007).
- Manque de reconnaissance : l'absence de reconnaissance de la part de la haute direction pour les efforts fournis et les objectifs atteints peut démotiver les cadres intermédiaires

et réduire leur implication et leur engagement (Mantere, 2007). « La relation de respect est cruciale et repose sur une reconnaissance mutuelle des compétences et des rôles » (Mantere, 2007).

Freins liés aux ressources et moyens :

- Insuffisance de ressource : le manque de ressources et de moyen complique l'implémentation des stratégies et l'atteinte des objectifs fixés (Guilmot & Vas, 2017 ; Mantere, 2007). Et comme le dit si bien Mantere (2007) : « une stratégie sans outils adéquats est inutile. »

Freins organisationnels :

- Rigidité des règles et des procédures RH : les cadres intermédiaires doivent parfois concilier l'intérêt de leurs subordonnés et les règles strictes définies par les ressources humaines, ce qui peut limiter leur capacité à agir de manière optimale (Pelletier, 2014).
- Impact des réorganisations : certains changements peuvent s'accompagner de réorganisations et de réductions de personnel, ce qui peut détériorer et perturber le bon fonctionnement et le bien-être au travail de l'équipe (Maslach et al., 2001 ; Guilmot, 2016).

En énonçant ces nombreux obstacles, nous constatons que les cadres intermédiaires doivent surmonter de nombreux freins qui complexifient considérablement leur travail.

Ces circonstances peuvent parfois mener à des situations complexes provoquant de nombreuses conséquences que nous analyserons dans le point suivant (Tracy, 2004).

1.4.3. Conséquences de ces tensions

Comme indiqué précédemment, toutes ces tensions engendrent bien évidemment de nombreuses conséquences non seulement sur la santé mentale et physique des cadres intermédiaires et des subordonnés, mais aussi sur l'ensemble de l'organisation (Guilmot & Vas, 2017).

Les tensions vécues par les cadres intermédiaires se répercutent directement sur les employés ; cela se caractérise par une augmentation de l'anxiété et du stress qui débouche sur de nombreux effets négatifs. « Le stress au travail et ses conséquences psycho-sociales augmentent l'absentéisme et le turnover. Il diminue également la productivité et la performance » (European Agency for Safety and Health at Work, 2014) ; (Guilmot & Vas, 2017). L'augmentation de

l'absentéisme et du turnover ont du sens, puisque rares sont les employés qui souhaitent rester travailler dans ce climat de tension constant (Guilmot & Vas, 2017). De même pour la productivité et la performance ; les employés sont de moins en moins impliqués ; en conséquence, moins efficaces, ce qui diminue la performance globale de l'entreprise (Guilmot & Vas, 2017). Pour les employés restants, ces tensions aboutiront à un épuisement professionnel et à un risque de burnout caractérisé par une perte de sens, une démotivation et un dénigrement de soi (Tracy, 2004 ; Barth, 2021).

Parallèlement, chez les cadres intermédiaires, le stress, l'anxiété et la frustration font partie de leur quotidien. Cela s'explique par le fait que les pressions impliquent plus de travail et plus d'incertitude, ce qui crée un malaise profond lié à leur rôle d'interface entre les subordonnés et la direction (Armstrong-Stassen, 2005). Cela les mène à une remise en question personnelle qui peut entraîner une quête identitaire ainsi qu'une remise en question professionnelle qui peut mener à un sentiment de déconnexion avec les valeurs de l'organisation (Bayer, 2016 ; Resentera et al., 2013). En réaction à ces sentiments, les cadres décident de contenir leur émotion pour ne pas courir le risque d'être traités d'incompétents ou de faibles (Codo, 2013). « Or, la rétention des émotions est considérée, dans le modèle transactionnel du stress, comme une stratégie de gestion qui intensifie le stress perçu » (Codo, 2013). De plus, le stress impacte aussi la santé physique puisqu'il provoque de l'hypertension ou encore des maladies cardiaques (Anicich & Hirsh, 2017).

Par ailleurs, les tensions subies par les cadres intermédiaires ont aussi un impact direct sur la performance de l'organisation. L'augmentation du taux d'absences des employés alourdit la charge de travail pour les cadres, accentuant leur niveau de stress (Mhiri & Teneau, 2014). Cette spirale de pression constante détériore le bien-être au travail, qui se caractérise par une dégradation du climat organisationnel et de la cohésion d'équipe (Maslach et al., 2001). Par conséquent, tous ces éléments conduisent inévitablement à une diminution de la productivité et de la performance de l'entreprise.

1.5. Conclusion

À travers cette revue de la littérature, nous avons fait un état des lieux des rôles et des tensions rencontrés par les cadres intermédiaires avant la pandémie de Covid-19. Cela nous a permis d'avoir une présentation plus concrète de leur fonction et des défis auxquels ils sont confrontés.

Les cadres intermédiaires servaient de médiateurs entre la direction et les équipes opérationnelles. D'une part, ils devaient répondre aux objectifs, négocier, diffuser les

informations importantes et proposer des alternatives à la direction. D'autre part, ils devraient encadrer les subordonnés en traduisant la stratégie au niveau opérationnel et en allouant les ressources nécessaires ainsi qu'en les coachant et en assurant leur bien-être.

En ce qui concerne les tensions, elles relèvent d'une réelle complexité multidimensionnelle. Les cadres intermédiaires doivent jongler entre les demandes contradictoires sans compromettre le bien-être de leurs subordonnés ni l'atteinte des objectifs fixés ou le bon fonctionnement de l'organisation.

Ces rôles impactent leur santé physique et mentale et empiètent sur leur temps personnel, puisqu'ils sont toujours surchargés de travail dans un environnement stressant et ambigu.

Chapitre 2 : Partie empirique

Au cours de ce chapitre, nous allons explorer les rôles des cadres intermédiaires du secteur bancaire. Ce chapitre sera divisé en différentes sections ; premièrement, la méthodologie et la présentation des intervenants, deuxièmement, la présentation des résultats et dernièrement, les discussions comparant la littérature à la réalité.

2.1. Méthodologie

Cette méthodologie a pour objectif d'expliquer les différentes étapes et stratégies utilisées pour mener à bien cette approche empirique qui se concentrera sur les rôles et les tensions vécues par les cadres intermédiaires après la crise sanitaire.

Une approche de recherche exploratoire a été choisie puisque la littérature académique ne comporte que très peu d'articles et de recherches faisant l'état des lieux de la situation des cadres intermédiaires après la pandémie de Covid-19.

Afin de collecter les données qualitatives, nous avons décidé de réaliser des entretiens semi-directifs. Cette technique d'approche permet de discuter des thèmes essentiels à la rédaction de ce mémoire et à la fois de laisser la possibilité à l'intervenant d'approfondir d'autres problématiques liées à la question première.

C'est en nous appuyant sur cela que nous avons réalisé un guide d'entretien avec des questions relativement précises afin de discuter des mêmes sujets avec les différents intervenants, tout en ayant la possibilité de nous adapter et de rebondir sur les réponses des intervenants en posant d'autres questions pour mieux comprendre la notion qu'ils évoquent. Ce guide d'entretien

comporte 5 rubriques : l'introduction, leur rôle de cadre intermédiaire, le télétravail et les outils numériques, les tensions et la conclusion.

Enfin, pour analyser ces données, les entretiens ont été enregistrés afin d'effectuer une retranscription verbatim. Cette retranscription verbatim permettra d'analyser les résultats de la manière la plus exacte et la plus fidèle possible, en préservant l'intégrité des propos des intervenants. Cela facilitera aussi une analyse qualitative rigoureuse, en mettant en évidence les thèmes récurrents, les contradictions ainsi que les nuances dans les discours des intervenants.

2.2. Intervenants

Pour réaliser ces entretiens, il est essentiel de définir le choix du terrain et la constitution de l'échantillon afin de garantir et d'obtenir des interviews pertinentes et comparables.

Le champ d'action retenu est le siège du secteur bancaire puisque, comme développé précédemment, c'est un domaine qui a été particulièrement affecté par la crise sanitaire. Les institutions bancaires ont dû revoir leurs habitudes et leurs modes de fonctionnement, en adoptant de nouveaux outils numériques et en favorisant le travail à distance.

Les entreprises que nous avons retenues sont : Belfius, Oney et BNP Paribas. Ces banques présentent des effectifs de tailles différentes : Oney compte 1 200 salariés, Belfius plus de 3 000 employés, et BNP Paribas plus de 1 800 collaborateurs rien qu'en Belgique. Cette diversité offre une vision globale et nuancée des cadres intermédiaires dans le secteur bancaire.

Depuis la pandémie de Covid-19, ces différentes entreprises ont mis en place de nouvelles pratiques professionnelles notamment en introduisant le télétravail la moitié de la semaine. Cette transition a profondément transformé l'organisation du travail, affectant particulièrement les interactions entre les différents niveaux hiérarchiques.

Ensuite, concernant la sélection des intervenants, il est crucial de choisir des profils similaires en termes de position hiérarchique. Nous nous sommes appuyés sur la définition suivante pour établir ces critères : ils occupent un poste situé deux à trois niveaux en dessous de la direction générale, sans lien direct avec l'opérationnel, c'est-à-dire au niveau N+1 ou N+2 par rapport aux équipes opérationnelles. En outre, ils doivent occuper cette fonction (ou un poste intermédiaire équivalent) depuis avant la pandémie afin de nous transmettre toutes les nuances de leur vécu.

Cette uniformité permet de garantir une vision cohérente et pertinente des défis auxquels font face les cadres intermédiaires et facilite une comparaison des divers rôles et tensions de ces derniers.

Sur base de ces critères, nous avons choisi 9 cadres intermédiaires travaillant au siège de l'une de ces banques. Ce nombre d'entretiens permet de discuter en profondeur avec chaque intervenant tout en permettant d'avoir différents points de vue. De plus, vers la fin des entrevues, nous avons constaté une certaine répétition dans les données recueillies, ce qui indique que nous avons atteint un certain niveau de saturation des informations et renforce donc la pertinence et la cohérence des données.

Toutefois, il n'a pas été simple d'obtenir les 9 intervenants qui correspondaient à nos critères. J'ai dû réaliser plus d'une quinzaine d'interviews au total, car il était parfois d'obtenir le contact des profils ciblés. De plus, j'ai constaté un aplatissement des systèmes pyramidaux dans les grandes entreprises, ce qui a parfois compliqué l'identification des cadres intermédiaires répondant aux critères précis de cette étude.

Figure 3 : Tableau récapitulatif des intervenants

Prénom d'emprunt	Âge	Fonction	Service	Position hiérarchique	Taille de l'équipe
Sophian (H)	50-60 ans	Responsable des opérations	Transformation	N-3	6
François (H)	50-60 ans	Responsable des paiements	Payements	N-2	15
Florian (H)	50-60 ans	Responsable des paiements	Payements	N-3	12
Marie (F)	50-60 ans	Responsable du service informatique	Informatique	N-3	20
Ulysse (H)	50-60 ans	Responsable de l'opérationnel	Risque	N-2	21
Clara (F)	50-60 ans	Responsable de l'équipe Digital Workplace Support	Technologie	N-3	66
Ines (F)	50-60 ans	Responsable de l'opérationnel	Opération	N-2	6
Léane (F)	50-60 ans	Responsable digitale	Digital	N-3	10
Anne (F)	50-60 ans	Responsable IT	IT	N-3	7

2.3. Résultats

2.3.1. Rôles des cadres intermédiaires

2.3.1.1. Introduction

Les cadres intermédiaires se considèrent souvent comme « entre le marteau et l'enclume » (Clara), jouant un rôle de courroie de transmission entre la direction et les équipes

opérationnelles. Comme le mentionne très bien Ulisse : « En même temps il faut faire passer des messages du haut en bas et de bas en haut, dans les deux directions ». Ces derniers ont donc un double rôle à savoir animer la direction, et vis-à-vis des subordonnés, ils doivent s'assurer que le job soit fait, que les projets avancent tout en s'assurant du bien-être de l'équipe.

En plus du rôle de cadre manager, certains d'entre eux se considèrent aussi comme des cadres experts. Par exemple, Anne précise : « c'est ma dénomination : je suis domaine leader et team manager ».

Leurs rôles s'articulent autour de dimensions à la fois stratégiques et opérationnelles, impliquant également des compétences relationnelles et communicationnelles. En termes de stratégie, ils participent aux discussions avec la direction et aux décisions budgétaires. Marie mentionne : « avec la direction j'ai régulièrement des réunions sur les budgets, les projets, le *challenging* ». Les cadres intermédiaires échangent sur l'avancement des objectifs. Marie explique : « un *face to face* formel une fois par mois, avec mon responsable ».

Parallèlement à leur rôle stratégique, ils assurent une gestion de l'opérationnel essentielle en supervisant le travail de leur équipe et en les soutenant dans la réalisation des objectifs. Sophian résume cette mission : « s'assurer que les missions soient bien réalisées par l'équipe ». Pour cela, ils organisent régulièrement des entretiens avec leurs collaborateurs à des fréquences variables. Par exemple, Sophian détaille : « J'organise des *one-to-one* d'une heure tous les 15 jours avec chacun des collaborateurs pour faire le point sur leur activité et les écouter ».

Enfin, ils ont tous insisté sur l'importance d'instaurer une bonne communication. Ines explique : « Je crois beaucoup en une communication authentique et transparente ». Ce rôle de communicateur comprend aussi la diffusion de la culture managériale au sein de l'équipe. Sophian met en avant ces propos : « Donner du sens auprès des équipes [...] et partager les bonnes pratiques managériales entre managers ».

2.3.1.2. Rôle vis-à-vis des subordonnés

Traduction des stratégies au niveau opérationnel

Les cadres intermédiaires jouent un rôle essentiel en tant que traducteurs des stratégies au niveau opérationnel en rendant les directives stratégiques accessibles et compréhensibles pour les équipes. Comme l'explique Sophian : « Je reçois des grandes orientations stratégiques de l'entreprise et je les traduis de manière opérationnelle, de manière à pouvoir organiser le travail des équipes et leur donner des missions en phase avec la stratégie ».

Allocation des ressources

Pour atteindre les objectifs fixés, ils doivent allouer les ressources nécessaires. Anne l'illustre clairement : « Je leur donne les moyens de délivrer ces fameux objectifs ». De leur côté, Marie, Sophian et Ines insistent sur l'importance de proposer les formations adéquates : « m'assurer de proposer les formations nécessaires aux gens » (Marie).

Guide et coach

Ensuite, un autre aspect crucial de leur rôle est celui de guide et de coach envers leur équipe. François et Marie soulignent cet aspect : « Je leur sers de guide » (François), « je fais beaucoup de guidance pour qu'ils augmentent leur niveau de qualité » (Marie). Cet accompagnement s'appuie sur leur expertise, comme le mentionne Sophian: « dans l'accompagnement de certains collaborateurs pour apporter une expertise complémentaire {...} et renforcer leurs compétences ». De plus, comme nous le précise Marie, elle joue un rôle dans le développement de leur carrière : « mettre en avant leurs points forts et leurs points faibles pour qu'ils puissent travailler dessus ». Clara met en avant un défi de *change management* dans son équipe. Anne résume ces différentes responsabilités : « je fais du coaching et du développement et un peu de discipline ».

Les intervenants mettent aussi l'accent sur l'encadrement des subordonnés : Sophian illustre cette mission : « Je suis en soutien des équipes pour m'assurer que les missions sont bien réalisées ». Florian, quant à lui, ajoute qu'il se questionne constamment sur la meilleure manière d'aider ses équipes à atteindre leurs objectifs. De son côté, François met en avant l'écoute, et l'échange : « c'est écouter les employés au niveau opérationnel et passer beaucoup de temps aussi pour trouver des abcès ». Ines insiste, en complément, sur l'importance d'une communication authentique et d'une confiance mutuelle pour identifier et résoudre les problèmes. Enfin, Clara souligne le lien entre cet encadrement et le bien-être des équipes : « Le bien-être d'un collaborateur passe aussi par une charge de travail acceptable et un travail agréable ».

Leaders et motivateurs

Ensuite, en tant que leaders et motivateurs, ils ont pour mission d'entraîner leurs équipes. François déclare : « Il y a un rôle de leadership, d'entraîner l'équipe, de les motiver, de leur donner du sens ». Ines insiste sur l'importance d'expliquer les décisions : « Donner du sens, expliquer pourquoi on fait les choses ». Clara met en avant l'impact de l'attitude : « mon équipe me perçoit comme quelqu'un de toujours positif, enthousiaste, qui entraîne les gens ».

La supervision du travail des subordonnés est aussi essentielle. Clara explique : « Je supervise leur activité, je sais toujours ce qu'ils font, ce que je leur ai demandé de faire et je m'assure que les tâches déléguées soient faites en temps et en heure ».

Gestion de la dynamique de groupe et des conflits internes

Enfin, les cadres intermédiaires veillent à la cohésion du groupe et à la résolution des conflits. Florian évoque la difficulté de respecter l'équité « La difficulté, c'est que tout le monde soit bien, quelque part, à l'équité ». Clara illustre cette responsabilité : « Ce midi, j'avais encore un meeting par rapport à des problèmes de collaboration ». Face à cette situation, Sophian suggère qu'il est parfois nécessaire de recadrer: « il peut y avoir recadrage avec les personnes en question ». Léane met en avant l'importance de l'ambiance de travail : « faire en sorte de créer une bonne ambiance de travail, que les collaborateurs se sentent bien au travail ».

2.3.1.3. *Rôles vis-à-vis de la direction*

La remontée d'informations

Les cadres intermédiaires assurent un rôle de courroie de transmission ascendante en remontant les informations importantes à leur hiérarchie pour « les informer correctement afin qu'ils aient les bonnes informations pour prendre les décisions » (Marie). François ajoute : « C'est à moi de filtrer et de remonter ce qui nécessite d'être remonté selon l'importance du sujet, l'impact pour l'entreprise, en termes de financier, d'image ou de stratégie ». Anne complète « Je dois nourrir finalement le management avec les ressentis, les idées, les réalisations de mon équipe ».

La remontée d'information peut parfois servir de sonnette d'alarme pour anticiper les problèmes avant qu'ils ne s'aggravent. Clara nous explique : « C'est communiquer, remonter les problèmes avant que ça n'explose, donc informer la direction des potentiels problèmes ». Cette remontée exige une communication transparente et factuelle. Ines précise : « Quand j'ai un truc à présenter, c'est toujours passer à des faits et pas des impressions. Je ne m'appuie habituellement pas sur une seule source ».

Enfin cette transmission concerne aussi les subordonnés. Sophian rappelle qu'il joue aussi un rôle d'intermédiaire pour défendre les intérêts des collaborateurs auprès de la direction, notamment sur les questions de rémunération, d'évolution ou de formation.

Négociation

Défendre les collaborateurs implique également des capacités de négociation. Florian illustre cet aspect « Je vais devoir aussi négocier la gestion des augmentations, ça se fait une fois par an. Là, on va devoir discuter, on va négocier ». Cependant, la négociation peut aussi concerner d'autres aspects. François explique : « Il y a de la négociation, pour pousser les sujets qui me semblent importants ». Du côté d'Ines : « Soit il faut négocier des ressources additionnelles, soit faire arbitrer les priorités ». Toutefois, c'est pas toujours à leur niveau que la négociation se fait « Pour le reste, je viens plutôt nourrir mon N+1 pour qu'il négocie » (Anne).

Conseillers, experts et proposition d'alternatives

En tant que conseillers et experts, ils apportent une plus-value stratégique. Sophian met en avant son influence technique « Mon influence, c'est la technique sur le métier auquel j'appartiens, c'est-à-dire montrer mon expertise à la direction ». François confirme : « Une influence sur l'expertise, ça c'est sûr, puisqu'au-dessus et à côté, ils ne sont pas du tout experts sur ces sujets-là ». Anne privilégie une posture de conseil : « J'ai une influence de conseil. On m'écoute vraiment sur les sujets *workforce* ». Cependant ils considèrent que cette influence auprès de la direction a été acquise avec le temps.

Dans ce contexte, ils doivent également formuler des propositions d'amélioration, comme le souligne Ines : « proposer une feuille de route qui est une recherche d'efficacité opérationnelle et une amélioration continue de nos processus ». Pour Ulisse, en cas de problème : « on va essayer de trouver une solution et leur proposer celle-ci ».

La plupart d'entre eux se sentent écoutés, à l'image de Marie : « Je me sens incluse dans les décisions ou en tout cas tout ce que j'ai pu mettre sur la table je vois que ça a été pris en compte dans les décisions ».

2.3.1.4. Rôle vis-à-vis des parties prenantes

Le rôle des cadres intermédiaires vis-à-vis des parties prenantes varie selon leur poste et le service dans lequel ils opèrent. Certains n'ont pas de contact direct avec ces parties, tandis que d'autres interagissent aussi bien avec des interlocuteurs internes qu'externes. Pour ces derniers, les échanges s'articulent à différents niveaux, selon les besoins et les objectifs de leur mission.

Interactions au niveau interne

Au sein de l'entreprise, ils soulignent l'importance des échanges réguliers avec différents départements de l'entreprise. François explique : « On travaille avec à peu près toutes les parties prenantes de l'entreprise ». Ces interactions impliquent un rôle de relais d'informations. Clara

illustre: « J'ai le rôle de relayer ce qui se passe sur le terrain vers les équipes internes au niveau technologie ».

Parallèlement, leur expertise les rend particulièrement sollicités par d'autres équipes internes, comme l'exprime François dans ces propos : « On est vraiment hyper sollicités par toute la boîte de par notre expertise ».

Interactions au niveau externe

À l'extérieur, ils collaborent avec des fournisseurs et des prestataires pour assurer une relation harmonieuse et le respect des engagements contractuels. Marie explique : « Dans mon équipe, on est responsable de la gestion des contrats avec les fournisseurs. Et comme ce sont des relations contractuelles plus fortes, il y a toujours de la préparation des communications ». Clara veille au respect du contrats, et François évoque des « comités de suivi » pour s'assurer de l'avancement des projets.

2.3.2. Évolution de leur rôle depuis la pandémie de Covid

Les cadres intermédiaires ont vu leur rôle évoluer avec la pandémie ce qui les a contraints à adapter leurs méthodes de management. Bien que le rôle de cadre intermédiaire en tant que tel n'a pas fondamentalement changé, c'est la manière de l'exercer qui s'est profondément transformée. Comme le souligne François : « Les rôles pour moi n'ont pas changé depuis la pandémie. Ce qui est sûr par contre, c'est que c'est la façon de procéder qui a changé. ». Ines met l'accent sur l'évolution des interactions : « Le rôle en soi, n'a pas changé, c'est la manière de communiquer et d'interagir qui a changé ». Sophian ajoute que le télétravail a apporté de nouveaux comportements managériaux : « Cette dimension télétravail implique des besoins de cohésion d'équipe qui se font différemment, d'assurance d'engagement des équipes et de la compréhension de la situation des collaborateurs qui se fait peut-être de manière moins évidente ». Donc l'élément en plus à gérer « c'est la gestion du télétravail » (Florian).

2.3.2.1. *Télétravail*

Communication informelle

L'un des changements majeurs est la transformation de la communication. Ines souligne que : « On perd beaucoup de communication. On a des petites communications quotidiennes qui permettent de capter quand ça ne va pas, quand il y a une difficulté afin de déclencher des actions plus rapidement ». Cette perte de la communication informelle est la préoccupation majeure des cadres. François illustre : « La plus grosse perte, c'est ce que je t'évoquais, c'est

l'informel. C'est les cinq minutes où tu croises quelqu'un dans un couloir ». Marie ajoute que ces échanges sont essentiels pour comprendre le travail des autres et faciliter la communication. De plus, l'absence de contact direct complique la compréhension mutuelle, comme le développe Marie : « il y a moins le *body language* pour détecter si l'autre personne aussi a bien compris ».

En outre, cette distance a aussi affecté la proximité entre les collaborateurs et plus particulièrement en cas de problème. Clara l'illustre : « En étant ici, tu vois le visage des gens, tu vois leur comportement ».

Pour compenser, ils essaient de mettre en place des entrevues ; François illustre : « Je prends 10 minutes, j'appelle quelqu'un parce que je ne vais pas le croiser dans un couloir. ». Cependant ces réunions à distance, leur imposent de « devoir anticiper et prévoir formellement les moments de discussion » (Marie).

Motivation

La distance physique a aussi impacté la motivation et le sentiment d'appartenance des subordonnés. Marie observe une baisse après une période de surmotivation au début du Covid, tandis que Clara note que : « quand tu passes plus de temps à la maison, malgré tout, tu prends une certaine distance par rapport à ton job et à l'entreprise ». Concernant l'appartenance, François ajoute : « Il y a aussi beaucoup de gens qui se sentent moins appartenir à un collectif. »

Pour préserver l'engagement, les cadres doivent déployer des efforts supplémentaires. Clara explique : « Maintenant, tu as une dimension où tu dois motiver tes gens à revenir au bureau ainsi qu'organiser les jours de présentiel parce que si tu fais venir les gens quand il n'y a personne, ça ne sert à rien ». Comme l'explique François, cela permet de « percevoir les signaux faibles, soit de tension, soit de mal-être, soit de difficulté ».

Méthode d'évaluation

Le télétravail a conduit les cadres à revoir leur méthode d'évaluation. Léane note : « C'est un changement dans la manière de faire confiance. J'évalue par la qualité du livrable ». Marie ajoute : « En tant que manager, je vérifie les livrables et pas le temps de travail ». Cette évolution concerne aussi les cadres eux-mêmes, comme l'indique Anne : « Avant on pouvait peut-être faire du *reporting* deux fois par an et maintenant, ça va se transformer en du trimestriel ». Ils se sont donc habitués à travailler plus et plus vite puisque les demandes se sont intensifiées.

Intégration des nouveaux

L'intégration et la formation des nouveaux sont plus complexes, car « il n'y a plus ce coaching au sein même d'une équipe par les collègues » (Marie). Clara ajoute : « Quand on engage quelqu'un, sa formation se faisait dans l'équipe. Maintenant, ce n'est plus possible. ».

Trouver un bon équilibre entre le télétravail et le présentiel

Les cadres intermédiaires s'efforcent de trouver un équilibre entre les avantages du télétravail et les besoins liés au présentiel, afin de préserver la performance, l'efficacité et la cohésion du groupe. Sophian insiste sur l'importance de : « créer une base relationnelle en face à face » soulignant que « les outils numériques renforcent ensuite cette base » (Sophian).

C'est cela que, chez François, « On prône pour qu'il y ait deux jours de présentiel comme ça ces deux jours-là on fait des réunions d'équipe, on prend des cafés ensemble le matin, on mange ensemble le midi. Et ça crée un collectif ». Florian complète : « Quand on n'est pas en télétravail, c'est le relationnel à fond {...} et ça va te permettre de t'alimenter pour les jours où tu n'es pas sur place ».

En revanche, les intervenants considèrent que les relations avec les parties prenantes externes n'ont pas été affectées par le télétravail. Marie explique : « Ces partenaires n'étaient pas dans nos locaux et ils ne le sont toujours pas. ».

Toutefois, les cadres reconnaissent les avantages du télétravail, notamment en termes d'équilibre entre vie professionnelle et personnelle. « Le télétravail, c'est surtout du plus pour le *work-life balance* », affirme Anne. Ines confirme : « On a tous quand même gagné en qualité de vie ». Ines, Florian et François mettent l'accent sur l'efficacité et la productivité lorsqu'ils travaillent à domicile.

2.3.2.2. Outils numériques

Avec le travail à distance, l'utilisation d'une variété d'outils numériques dédiés à la communication et au partage de documents s'est fortement intensifiée. Comme le souligne François: « pour communiquer on utilise Teams et le téléphone. On utilise aussi pas mal d'extranets, on partage des infos, des docs ». Léane complète : « On a vu apparaître Miro, Whiteboard, Klaxoon, tout ce qui permet de la collaboration à distance ».

Toutefois, cette transition n'est pas toujours fluide; Marie note que les whiteboards physiques ont été remplacés par des outils numériques, mais leur usage reste moins systématique. Elle pointe aussi la difficulté des réunions hybrides où certains participants peinent à se faire entendre ou à s'impliquer.

Ces nouveaux outils ont également modifié les rythmes de travail. Florian observe que : « l'organisation vie privée, vie professionnelle a tendance un peu plus à se mélanger », tandis qu'Anne remarque une attente d'immédiateté dans les échanges. C'est dans ce contexte qu'Ulisse avertit : « Il y a une tendance à peut-être penser que tout le monde est disponible 24 heures sur 24, mais ce n'est pas le but. Donc il faut se protéger contre le fait de travailler trop longtemps, trouver les bonnes limites et s'arrêter ».

La multiplication de canaux peut également générer une surcharge d'informations, comme l'illustre Marie : « Je suis dans un *call team*, en réunion avec quatre personnes. En même temps, j'ai deux autres personnes qui m'envoient des *chats*, je reçois des WhatsApp et il y a mon téléphone qui sonne aussi. Donc ce sont plusieurs modes de communication en même temps, en parallèle en fait. Donc ça c'est le plus lourd ».

Cependant, selon Florian, cette hyperconnectivité a aussi des avantages : « Le vendredi soir, tu te rends compte, ah oui, oublié de faire ça, j'ai oublié de regarder ça. Avant, j'aurais attendu lundi et j'aurai peut-être oublié ». Clara met en avant la flexibilité qu'offre ces outils : « Maintenant, tu peux travailler partout, *anywhere, anytime*, ».

2.3.3. Tensions

2.3.3.1. Tension de rôle : Ambiguïté de rôle

La plupart des cadres intermédiaires considèrent n'avoir que très peu d'ambiguïté dans leur rôle et estiment savoir la résoudre. Ulisse explique : « Je ne pense pas que ce soit un souci, c'est normal et chacun doit trouver son rôle. Forcément, il y a des sujets qui ne pas clairs, mais à chacun de prendre ses responsabilités et de faire le nécessaire ». Ines adopte une approche directe : « Quand ce n'est pas clair, je demande. », Marie et Florian, pour leur part, ont tendance à agir sans trop se questionner : « Si je doute je fais » dit Marie. Sophian, quant à lui, adopte une approche proactive : « Je suis toujours très explicatif et transparent sur ce que je fais où je suis pour justement éviter toute ambiguïté ».

En revanche, certains cadres rencontrent des situations plus complexes. Clara souligne que son N+1 définit mal les rôles, ce qui crée des tensions. Elle partage un exemple : « Un projet qui était géré par ma collègue va mal, mon N+1 me dit : c'est ton partenaire il faut que tu interviennes. Mais comment ? Parce que je ne peux pas aller marcher sur les plates-bandes de ma collègue ». Ce flou organisationnel engendre frustration et inefficacité.

2.3.3.2. *Tension de rôle : Conflits de rôle*

Les cadres intermédiaires se retrouvent fréquemment confrontés à des injonctions paradoxales qui compliquent leur rôle et leur prise de décision.

Le conflit intra-émetteur

Les demandes contradictoires venant de la direction sont fréquentes. François note : « réduire les coûts et améliorer la performance, innover et en même temps sécuriser l'existant {...} ces injonctions contradictoires c'est notre quotidien ».

Ces contradictions concernent notamment la réduction des coûts. Marie illustre : « On me dit qu'il y a trop d'externes, il n'y a pas assez d'internes, mais on ne peut plus recruter. Et puis, il faut réduire les budgets mais il faut moderniser, alors que pour moderniser, il faut investir ». Clara ajoute : « On nous dit qu'il faut sortir plus vite de Citrix parce que ça coûte, mais pour sortir de Citrix, il faut donner des nouveaux laptops aux collaborateurs. Or, on nous demande de ralentir le *roll-out* des laptops parce que ça coûte. Mais je vais faire comment ? ».

Ces injonctions touchent également d'autres dimensions. Clara explique : « Tu dois innover mais il faut faire en sorte que les systèmes ne soient pas du tout impactés ». Elle poursuit : « Tu dois faire du *care* et du *love* de ton équipe mais j'ai une place vacante et on vient de m'annoncer que pour l'instant, elle était bloquée pour des restrictions budgétaires. Donc ce sont les autres qui vont devoir assumer ce volume ». Clara surenchérit avec une autre contradiction : on lui demande de prendre des responsabilités, mais toute direction non validée par la direction pose problème. Florian, quant à lui, illustre un autre paradoxe : « Il faut que les personnes soient autonomes et en même temps, elles sont autonomes mais on ne leur donne pas tellement le pouvoir de faire des affaires ».

Ces demandes contradictoires concernent donc la réduction des coûts, l'innovation et la stabilité, le contrôle et l'autonomie, la responsabilisation et la direction, le bien-être des subordonnés sans les moyens.

Toutefois, estiment ne pas être confrontés à ces contradictions. Anne affirme : « Non, ça n'existe pas pour l'instant ». D'autres, perçoivent ces demandes comme complémentaires. Léane explique : « Moi je ne les oppose pas, c'est complémentaire parce que la performance est un résultat, le bien-être c'est un moyen. ». De même pour François : « L'un n'empêche pas l'autre, Il faut savoir être flexible et laisser aussi les gens s'épanouir dans leur travail et être force de proposition ».

Le conflit inter-émetteur

Certains cadres doivent aussi jongler avec des attentes contradictoires de différents acteurs. Ulisse mentionne : « On travaille avec différents *stakeholders* qui ont vraiment des attentes contradictoires, qui tirent dans trois directions vraiment différentes ».

Le conflit inter-rôle

La plupart des cadres intermédiaires ne ressentent pas d'incompatibilité dans leur rôle. Marie : « J'ai la chance de me retrouver avec des chefs avec qui on est naturellement assez aligné ». Ulisse explique toutefois : « On est comprimé entre les deux parce qu'il y a des demandes impossibles d'un côté et un frein du côté des collaborateurs { ... } Mais ça se gère, ça fait partie de la vie ».

Le conflit personne-rôle

La majorité des intervenants diffusent rarement des informations allant à l'encontre de leurs valeurs. Léane précise : « Je ne pourrais pas aller au-delà de certaines valeurs profondes ».

L'équilibre comme clé

Tous les cadres s'accordent à dire que la gestion de ces conflits est inhérente à leur métier et qu'« il faut trouver un juste équilibre » comme le résume François. Marie considère cela comme un défi stimulant : « C'est un jeu d'équilibriste, mais je trouve que c'est ce qui est intéressant dans le rôle ». Ulisse conclut : « Il est question de trouver le bon équilibre, de ne pas dire oui à toutes les demandes qui arrivent d'en haut, ou d'autres *stakeholders*, et de l'autre côté, de ne pas tout refuser, d'essayer de trouver le moyen de répondre. C'est notre challenge ! ».

2.3.3.3. *Freins à la bonne réalisation de leur travail*

Bien que leur perception soit nuancée, les intervenants rencontrent divers freins dans l'exercice de leurs fonctions. Un point commun émerge : leur travail repose en grande partie sur celui d'autres collaborateurs. Ines illustre ce point : « On est dépendant des informations qui viennent par ailleurs et on ne les reçoit pas ». Florian ajoute : « D'autres gens me poussent avec l'avancée de ce projet, sauf qu'en fait, je ne peux pas parce que ce n'est pas de moi ».

D'autres freins, comme le manque de ressources et les changements constants de priorités, sont également évoqués. François résume : « Problème de ressources, problème de changement de priorisation ». Concernant les ressources, Clara évoquait précédemment le manque d'effectifs et ajoute « un manque de moyens financiers aussi. On pourrait faire beaucoup plus. ».

Concernant la priorisation, Léane ajoute : « Tout est tout le temps urgent et une fois qu'on a décidé des priorités, ça change le lendemain ».

Le manque de clarté et de communication transparente avec la direction entraîne aussi des inefficacités. Anne illustre cette difficulté : « Des gens vont faire des choses hyper similaires séparément alors qu'ils auraient pu les faire ensemble plus efficacement ».

Marie, Ines et Léane, quant à elles, dénoncent le manque de temps : « Je manque toujours un peu de temps, donc je fais ce que je peux dans le temps que j'ai » (Léane). Tandis qu'Ulisse souligne la rigidité des directives externes : « Les freins ou les obstacles viennent de l'extérieur, de la Banque centrale européenne qui nous supervise, qui impose des règles. On a très peu de marges de manœuvre ou de levier sur eux et il y a peu de possibilité de discussion par rapport à ça ». Par ailleurs, beaucoup reconnaissent un manque de reconnaissance et d'implication dans les décisions stratégiques.

La pandémie a amplifié certains freins existants et en a introduit de nouveaux. Marie pointe un manque de communication proactive entre collègues : « Il faut aller chercher l'info. Alors qu'avant, tout le monde était sur place et l'info venait de façon plus naturelle ». La surcharge d'informations est aussi devenue un problème. Florian note : « Avant le télétravail, il y a eu énormément de mails. Et maintenant, encore plus ». Léane ajoute que la multiplication des canaux de communication intensifie ces sollicitations : « Les mails, les appels, Teams, ça rajoute des sollicitations en plus ». Enfin, beaucoup ressentent une pression liée à la connexion permanente.

2.3.3.4. *Conséquences de ces tensions et nouvelles formes de travail*

Les conséquences des tensions de rôle et des nouvelles pratiques de travail sont perçues de manière variée. Certains, comme Anne et Sophian, n'en ressentent pas d'effets négatifs, tandis que d'autres les considèrent comme étant normales et inhérentes à leur fonction. Florian résume : « Elles ont forcément une influence sur tout le monde mais c'est pas non plus insurmontable, on en gère ». Ines ajoute : « Ça fait partie du job ».

Impact sur les cadres

Pour certains, ces tensions ont des répercussions directes sur leur bien-être. Léane précise : « C'est assez fatigant. Plus de stress, parce qu'il y a de plus en plus d'urgence, de responsabilité ». Ulisse souligne également cette réalité : « On subit une pression de plus en plus intense, et

pour la santé mentale c'est quand même un risque, donc ce n'est pas toujours facile». Clara surenchérit: « Oui, ça a un impact sur ma santé en fait. ».

Impact sur les employés

Les équipes en subissent aussi les effets. Ulisse admet : « Malgré les essais de les prémunir autant que possible, il faut bien dire que la réalité, c'est que oui, ça les impacte. ». François met en avant un mal-être généralisé, parfois difficile à relier directement au stress.

Conséquences des nouvelles pratiques de travail

Les intervenants constatent que les nouvelles pratiques de travail ont modifié les dynamiques sociales. Ines explique : « Les collaborateurs, ça va forcément les impacter dans le sens où eux, ils n'ont pas non plus ces petites discussions à la machine à café. ». En lien avec les propos précédents, plusieurs cadres, notamment François, Marie, Clara, Florian et Sophian, ont observé une démotivation et un désengagement de la part leurs subordonnés depuis la pandémie.

Pourtant, les intervenants ne considèrent pas que ces transformations ont affecté la performance ou la productivité. Ines émet cette hypothèse : « Peut-être qu'ils compensent cette performance par le fait que quand ils travaillent à domicile, ils ne passent pas le temps à la machine à café. »

Enfin, Clara conclut sur les nouveaux défis des managers : assurer le lien à distance, motiver et maintenir l'engagement, ce qui alourdit leur charge de travail.

2.3.4. Conclusion

Pour conclure ces résultats, il apparaît que tous les intervenants mentionnent des rôles similaires. Cependant, il est important de souligner que l'intensité de ces rôles varie, en fonction de la structure de l'organisation et des responsabilités attribuées par cette dernière.

2.4. Discussion

A travers cette discussion, nous allons comparer les résultats de la collecte de données avec la revue de littérature afin de mieux comprendre l'évolution des rôles des cadres intermédiaires depuis la pandémie de Covid.

2.4.1. Rôles des cadres intermédiaires

En premier lieu, les résultats convergent avec les rôles traditionnels décrits par les différents auteurs de la revue de la littérature. Les rôles principaux sont ceux de médiateur, de coach, de leader, de motivateur, d'allocateur des ressources ou encore de négociateur ; ils occupent une position qui les place entre le côté stratégique et opérationnel. De plus, fidèlement à la théorie,

ils doivent travailler avec les différentes parties prenantes, répondant ainsi aux sollicitations internes et assurant la collaboration ainsi que la conformité aux objectifs fixés et aux contrats établis avec les parties prenantes externes. Nous pouvons également identifier leurs influences ascendantes et descendantes proposées par Floyd et Wooldridge. D'une part, en ce qui concerne leur influence ascendante, les intervenants ont décrit leur rôle comme celui de conseiller, d'expert, notamment en proposant des feuilles de route ou des solutions, ce qui s'inscrit dans la logique du « *championing alternatives* ». Par ailleurs, ils sont également chargés de remonter des informations essentielles, contribuant ainsi à alimenter et éclairer la direction, un rôle qui correspond au « *synthesizing information* ». D'autre part, concernant leur influence descendante, ils jouent un rôle crucial dans la traduction de la stratégie au niveau opérationnel et dans l'allocation des ressources nécessaires, ce qui correspond au concept de « *Implementing a deliberate strategy* ». Enfin, en endossant les rôles de guide et de coach, ils encadrent et accompagnent leurs subordonnés, un aspect qui renvoie à « *Facilitating adaptability* ».

Toutefois, la pandémie a profondément transformé leur manière de travailler notamment en raison de l'adoption massive du télétravail et des outils numériques qui en dépendent. Bien que les intervenants ne perçoivent pas de changement fondamentaux dans leurs rôles, nous avons pu néanmoins identifier de nouvelles responsabilités dans leur fonction. Ils doivent désormais gérer le télétravail de leurs équipes, en équilibrant la présence sur site et à distance pour préserver les relations et la cohésion. Dans cette optique, ils doivent motiver les subordonnés à revenir dans les bureaux et maintenir leur sentiment d'appartenance à l'entreprise afin de préserver leur engagement.

Le manque de communication informelle, jusqu'alors essentiel à la détection des signaux faibles et à la cohésion d'équipe, les contraint aussi à adopter de nouveaux comportements managériaux. D'une part, en situation de télétravail, pour compenser ce manque de communication informelle, ils doivent organiser des entrevues plus structurées et plus formelles. Durant ces réunions virtuelles, il leur est essentiel d'adopter des comportements d'e-leader garantissant que chaque membre puisse s'exprimer et qu'aucun ne soit négligé. D'autre part, en présentiel, ils doivent intensifier leurs échanges pour disposer de toutes les informations essentielles au bon déroulement de leurs missions et au bien-être de leurs collaborateurs. En outre, ils doivent consacrer davantage de temps à la formation et à l'intégration des nouveaux arrivants, puisqu'auparavant cette tâche était en partie réalisée par le reste de l'équipe, naturellement présente dans les mêmes locaux.

Enfin, le maintien de relations de qualité à distance leur impose de recourir à de nouveaux outils numériques, ajoutant une couche de complexité. L'hyperconnectivité, la multiplication des canaux de communication impliquent une surcharge de travail. Ainsi, ces nouvelles responsabilités alourdissent leur emploi du temps, sans pour autant qu'ils ne disposent de plus de temps.

Afin d'avoir une perspective globale, nous avons élaboré un tableau comparatif des rôles des cadres intermédiaires tels qu'identifiés dans la revue de littérature et dans nos résultats empiriques (voir Annexe 4).

2.4.2. Tension

2.4.2.1. Tension de rôle : Ambiguïté de rôle

La littérature souligne que les cadres intermédiaires ressentent de l'ambiguïté de rôle résultant d'attentes mal définies ou conflictuelles envers leur fonction. Les intervenants nuancent cette réalité en disant qu'ils n'en ressentent que très peu et, s'ils en rencontrent, ils le gèrent assez facilement en prenant les initiatives nécessaires pour clarifier les zones de flou. Ces ambiguïtés de rôle dépendent fortement de la clarté des attentes formulées par leurs supérieurs, de la mentalité des cadres intermédiaires et surtout de la communication avec leur hiérarchie. Si ces différents éléments ne sont pas bien établis, cela peut créer de la frustration et impacter l'efficacité des cadres intermédiaires puisqu'ils ne voient pas bien les limites de leur rôle, ce qui fait référence à la littérature.

2.4.2.2. Tension de rôle : Conflits de rôle

Dans les résultats empiriques, nous avons pu identifier les conflits intra-émetteurs et les conflits inter-émetteurs, en accord avec les travaux de Katz & Kahn (1966). D'après les intervenants, les conflits intra-émetteurs sont les plus fréquents, notamment lorsque la direction exige de l'innovation et de la stabilité ou encore une réduction de coûts et une modernisation des processus. Toutes ces injonctions contradictoires proviennent de la direction. Certains intervenants considèrent toutefois certaines demandes contradictoires comme étant complémentaires. Voici quelques exemples : performance et bien-être ou encore flexibilité et contrôle.

Concernant les conflits inter-émetteurs, cela dépend si les cadres intermédiaires entretiennent des relations avec des parties prenantes internes et externes. Si tel est le cas, ils doivent jongler entre leurs différentes attentes et demandes.

Contrairement aux théories qui décrivent ces conflits comme majeurs, les cadres les perçoivent comme gérables et considèrent qu'ils font partie intégrante du défi de leur métier. De plus, à l'inverse de ce que décrit la littérature, les intervenants ne considèrent pas que leur rôle de subordonné et leur rôle de chef constituent une source de conflit, comme cela est décrit dans le concept de conflit inter-rôle.

2.4.2.3. *Freins à la bonne réalisation de leur travail*

Les freins identifiés dans les résultats empiriques confirment ceux décrits dans la revue de la littérature : le manque de ressources, le manque de temps, la dépendance aux travaux d'autrui, la rigidité des directives externes, une communication inefficace avec la direction et un problème de priorisation. Toutefois, le contexte post-pandémie a révélé de nouveaux obstacles tels qu'un manque de communication interne et surtout une surcharge de travail due à la multiplication des canaux de communication qui entraîne plus de sollicitation et une hyperconnectivité.

2.4.2.4. *Conséquences de ces tensions et nouvelles formes de travail*

En théorie, ces tensions sont associées à une augmentation du stress, une détérioration du bien-être physique et mental, et des impacts négatifs sur la performance organisationnelle (Guilmot & Vas, 2017). En pratique, les résultats confirment en partie ces observations tout en révélant des nuances importantes. Certains témoignages minimisent les conséquences de ces tensions, les considérant comme faisant partie inhérente de leur fonction. Pour d'autres, elles entraînent un stress accru, un mal-être et des effets directs sur leur santé, ce qui rejoint la littérature. De même, pour les employés, ils constatent plus de mal-être, ce qui corrobore les observations théoriques.

Toutefois, les intervenants n'associent pas ces conséquences à une diminution de la productivité ou de la performance.

Enfin, les nouvelles pratiques de travail amplifient certaines conséquences qui n'étaient pas encore mentionnées dans la littérature. En effet, on observe une démotivation et un désengagement de la part des subordonnés. De plus, le développement du travail à distance engendre une charge de travail supplémentaire.

Chapitre 3 : Conclusion

Ce chapitre présente une conclusion générale du mémoire en résumant les informations clés permettant de répondre à la question de recherche. Nous évoquerons ensuite les limites de ce travail et nous proposerons des pistes pour de futures recherches.

3.1. Conclusion générale

Tout d'abord, ce mémoire contribue à l'enrichissement de la littérature en présentant de manière détaillée l'évolution des rôles et des tensions subies par les cadres intermédiaires dans le secteur bancaire avant et après la crise de la Covid-19.

La revue de la littérature a permis de dresser un état des lieux des rôles des cadres intermédiaires tels qu'ils sont présentés dans la littérature actuelle. Elle a mis en évidence les rôles traditionnels et les influences ascendantes et descendantes exercées par les cadres intermédiaires. Par la suite, nous avons exploré les tensions, à savoir l'ambiguïté de rôle et les conflits de rôle, ainsi que les freins rencontrés dans leur fonction et les conséquences de ces tensions.

La partie empirique, basée sur des entretiens semi-directifs, a confirmé certains points de similitude avec la littérature et a révélé de nouveaux rôles auxquels les cadres intermédiaires doivent répondre. Si leurs rôles traditionnels et leurs influences ascendantes et descendantes n'ont pas changé, de nouvelles responsabilités se sont ajoutées : la gestion du télétravail, l'adaptation aux nouveaux outils numériques, le management à distance et l'évolution des pratiques de communication.

En ce qui concerne les tensions, les résultats nuancent la théorie. En termes de tension de rôle, l'ambiguïté de rôle est considérée comme étant limitée et gérable tandis que les conflits de rôle sont perçus comme étant inhérents à leur fonction mais restent tout à fait gérable. Toutefois, de nouveaux freins ont émergé dans le contexte post-pandémie, notamment une surcharge de travail liée à la multiplication des canaux de communication et à l'hyperconnectivité.

Enfin, bien que ces tensions aient des effets sur leur bien-être et celui de leurs équipes, les intervenants ne les associent pas systématiquement à une baisse de productivité.

Ces éléments confirment et nuancent la théorie existante.

3.2. Hypothèses spécifiques au secteur bancaire

En analysant et comparant la revue de la littérature aux résultats, nous pouvons faire différentes hypothèses qui ne concerneraient que le secteur bancaire ; les voici :

- Importance des relations avec les parties prenantes : dans le secteur bancaire, les cadres intermédiaires collaborent avec diverses parties prenantes, tant internes qu'externes à l'entreprise. L'un des intervenants a mentionné, par exemple, leur collaboration avec des prestataires tels que les entreprises de terminaux de paiements.

- Rigidité des directives externes : dans le domaine bancaire, les cadres intermédiaires doivent respecter des régulations strictes, souvent imposées par les autorités externes comme la Banque Centrale européenne. Ces règles, en raison de leur rigidité, pourraient représenter une contrainte plus forte que celles rencontrées dans d'autres secteurs moins réglementés.
- Gestion des tensions liées aux directives externes : les cadres intermédiaires doivent jongler avec des exigences internes tout en intégrant des directives externes sur lesquelles ils ont peu de marge de manœuvre ou de possibilité de négociation.

3.3. Limitations de l'étude

Malgré l'apport de cette étude, plusieurs limites rencontrées sont à souligner.

Tout d'abord, en ce qui concerne la revue de la littérature : elle met en lumière les rôles des cadres intermédiaires dans un contexte général, mais ne comporte pratiquement pas d'informations sur la période post-Covid en raison d'un manque de théories disponibles sur ce sujet. Cela a restreint les possibilités de comparaison entre théorie et pratique.

Ensuite, les conditions de réalisation des entretiens n'étaient pas toujours optimales. En effet, les intervenants, interrogés pendant leurs heures de travail, n'étaient pas toujours pleinement disponibles et les créneaux étaient parfois restreints. Cela m'a donc conduit à mener les entretiens rapidement et, dans certains cas, à devoir supprimer certaines questions.

Enfin, l'échantillon est resté limité faute d'accès aux profils ciblés : sur plus de 14 entretiens menés, seuls 9 correspondaient aux critères recherchés.

3.4. Futures recherches

Ce mémoire ouvre des perspectives pour de futures recherches qui pourraient enrichir la compréhension du rôle et des tensions des cadres intermédiaires. Les entretiens ont été menés auprès de cadres intermédiaires travaillant au siège d'une banque ; il serait donc intéressant de réaliser une étude similaire, mais dans un autre secteur ou, dans le secteur bancaire, mais en s'intéressant cette fois au niveau des agences, qui fonctionnent souvent de manière très différente en raison de leur indépendance.

Ensuite, une piste de recherche intéressante serait d'explorer l'intégration de l'intelligence artificielle dans le travail des cadres intermédiaires. Il s'agirait d'analyser dans quelle mesure certains l'utilisent déjà et d'identifier comment cette technologie pourrait faciliter leur rôle, notamment en automatisant certaines tâches et en disposant de plus de temps pour améliorer l'efficacité de l'équipe.

Bibliographie

- Agazu, B. G., & Kero, C. A. (2024). Innovation strategy and firm competitiveness : a systematic literature review. *Journal Of Innovation And Entrepreneurship*, 13(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00381-9>
- Aggarwal, A., Baker, H. K., & Joshi, N. A. (2024). Organizational Innovation as Business Strategy : A Review and Bibliometric Analysis. *Journal Of The Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-01830-2>
- Alis, D., & Fergelot, V. (2012). Le rôle des cadres intermédiaires dans le processus de changement des collectivités publiques : pour un modèle dynamique de la construction de rôle. *Management International*, 16(3), 25-37. <https://doi.org/10.7202/1011414ar>
- Anicich, E. & Hirsh, J. (2017, March 22). *Why Being a Middle Manager Is So Exhausting*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2017/03/why-being-a-middle-manager-is-so-exhausting>
- Arengi, M. (2017, 7 novembre). *Cadres intermédiaires : une profession « entre le marteau et l'enclume »*. Monde des Grandes Écoles et Universités. <https://www.mondedesgrandesecoles.fr/cadres-intermediaires-profession-entre-marteau-lenclume/>
- Association Internationale de Management stratégique. (2011). *Les conflits de rôle, une conséquence des paradoxes qui s'exercent sur l'organisation : le cas d'une organisation de service public évoluant vers le modèle marchand*. AIMS. <https://www.strategie-aims.com/conferences/4-xxeme-conference-de-l-aims/communications/1223-les-conflits-de-role-une-consequence-des-paradoxes-qui-sexercent-sur-lorganisation-le-cas-dune-organisation-de-service-public-evoluant-vers-le-modele-marchand/download>
- Balogun, J. (2003). From Blaming the Middle to Harnessing its Potential : Creating Change Intermediaries. *British Journal of Management*, 14(1), 69-83. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00266>
- Bareil, C. (2009). Décoder les préoccupations et les résistances à l'égard des changements. *Gestion*, 34(4), 32-38. <https://shs.cairn.info/revue-gestion-2009-4-page-32?lang=fr>

- Barrier, J., Pillon, J.-L., & Quéré, O. (2015). Les cadres intermédiaires de la fonction publique. *Gouvernement et action publique*, 4(4), 9-32. <https://shs.cairn.info/revue-gouvernement-et-action-publique-2015-4-page-9?lang=fr>
- Barrier, J., Pillon, J.-M., & Quéré, O. (2015). Les cadres intermédiaires de la fonction publique. *Gouvernement et action publique*, 4(4), 9-32. <https://shs.cairn.info/revue-gouvernement-et-action-publique-2015-4-page-9?lang=fr>
- Barth, I. (2021, février 9). *Malaise dans l'encadrement intermédiaire : les tensions de rôle*. Stratégies & Management. https://www.xerficanal.com/strategie-management/emission/Isabelle-Barth-Malaise-dans-l-encadrement-intermediaire-les-tensions-de-role_3749351.html
- Bayer, V. (2016). Les cadres du travail social au prisme du genre : de la tension à l'attention... *Forum*, 147(1), 60-67. <https://shs.cairn.info/revue-forum-2016-1-page-60?lang=fr>
- Blau, J., Light, S., & Chamlin, M. (1986). Individual and Contextual Effects on Stress and Job Satisfaction. *Work And Occupations*, 13(1), 131-156. <https://doi.org/10.1177/0730888486013001009>
- Boyer, L. (s.d.) *Et si on parlait de l'encadrement intermédiaire ?*. La Revue Cadres. <https://www.larevuecadres.fr/articles/et-si-on-parlait-de-l-encadrement-intermediaire/4178>
- Brodowicz, M. (2024, May 29). *Merton's role Theory definition*. Aithor. <https://aithor.com/essay-examples/mertons-role-theory-definition>
- Busher, H., & Harris, A. (1999). Leadership of School Subject Areas : Tensions and dimensions of managing in the middle. *School Leadership And Management*, 19(3), 305-317. <https://doi.org/10.1080/13632439969069>
- Centre de gestion de la fonction publique territoriale. (2014, 5 août). *Les dix rôles d'Henry Mintzberg*. Management Organisationnel. https://www.cdg35.fr/beacdf17e90166e1ba64332030865eexy/iedit/11/16672_20172_2014_08_05_Management_organisation_Encadrer_le_personnel_Fiche_les_10_roles_du_cadre_dHenry_Mintzberg.pdf

- Codo, S. (2013). Le stress professionnel dans le secteur public, Le cas des managers. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 6(2). 63-79.
<https://shs.cairn.info/revue-rimhe-2013-2-page-63?lang=fr>
- Coopérative Aviso (2019). *Le cadre de management*. Parcours de formation manager.
https://www.cooperative-aviso.com/wp-content/uploads/2019/10/Outil-2_Le_cadre_de_management.pdf
- De Riberolles, H. (2020, 6 novembre). *Quel est l'impact du Covid-19 sur les différents secteurs d'activité ?*. Primeum. <https://www.primeum.com/fr/blog/quel-impact-covid-differents-secteurs-activite>
- Desmarais, C., & De Chatillon, E. A. (2010). Le rôle de traduction du manager. Entre allégeance et résistance. *Revue Française De Gestion*, 36(205), 71–88.
<https://doi.org/10.3166/rfg.205.71-88>
- Dunod, B.-G. (2023, 30 mai). *Chapitre V: Stratégie organisationnelle: définition principe et exemples*. E-marketing. <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Structure-strategie-organisationnelle-307691.htm>
- El-Abbadi, I., & Bazine, I. (2023). Entre ambiguïté et déstabilisation : une revue de littérature de la position des cadres intermédiaires dans le contexte professionnel. *African Scientific Journal*, 3(20).
<https://africanscientificjournal.com/index.php/AfricanScientificJournal/article/view/511>
- EY (2020, July 15). *How COVID-19 has sped up digitization for the banking sector*. EY.
https://www.ey.com/en_gl/insights/financial-services/emeia/how-covid-19-has-spiced-up-digitization-for-the-banking-sector
- Fiorucci, D. (2023, 30 mars). *Leadership : La tension, une ressource mal exploitée*. Bilan. <https://www.bilan.ch/story/la-tension-une-ressource-mal-exploitee-803637476040>
- Granger, L. (2023, 24 novembre). *Matrice RACI : comment définir rôles et responsabilités ?*. Manager Go !. <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/dossiers-methodes/matrice-raci>

- Guedri, Z., Hussler, C., & Loubaresse, E. (2014). Contradictions, paradoxes et tensions en contexte(s). *Revue française de gestion*, 240(3), 13-28. <https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2014-3-page-13?lang=fr&tab=texte-integral>
- Guilmot, N. (2016). Les paradoxes comme source de résistance au changement. *Revue française de gestion*, 42(258), 29-44. <https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2016-5-page-29?lang=fr>
- Guilmot, N. & Vas, A. (2012). Les cadres intermédiaires au cœur du sensemaking Le processus de création de sens en contexte de changement organisationnel. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 18(45), 77-99. <https://shs.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2012-45-page-77?lang=fr&ref=doi>
- Guilmot, N., & Vas, A. (2012). Les cadres intermédiaires au cœur du sensemaking. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 18(45), 77-99. <https://shs.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2012-45-page-77?lang=fr>
- Haddad Mimoun, É. (2021, 10 février). *Crise sanitaire : quelles conséquences pour le secteur bancaire ?*. Predictice blog. <https://blog.predictice.com/crise-sanitaire-quelles-consequences-pour-le-secteur-bancaire>
- Hardy, M. (2023, 18 décembre). *Etre un « bon » manager, ça s'apprend*. Cadremploi. <https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/detail/article/cadres-reussissez-votre-passage-au-management.html>
- HelloWork (2019, 18 mars). *Le cadre managérial : l'oublié du management d'équipe ?*. Le blog du management et du développement personnel. <https://www.hellowork.com/fr-fr/medias/cadres-dominants-domines-entreprise.html>
- IFBD. (s.d.). *Conduire le changement*. IFBD. https://www.ifbd.be/fr/formation/conduire-le-changement/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjw05i4BhDiARIsAB_2wfDzDB_-rnJDw4VMjM0XVE_6oC08pF4ldFJZ3DTHoCirjCSAiNV0XAaAoreEALw_wcB
- International Labour Organization (s.d.). *Sectoral impact, responses and recommendations*. COVID-19 and the world of work. <https://www.ilo.org/topics/covid-19-and-world-work/sectoral-impact-responses-and-recommendations>

- Javetski, B. (2021, August 16). *Leading Off: What's next for the middle manager? A leader's guide*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/email/leadingoff/2021/08/16/2021-08-16a.html>
- Kagerl, C., & Starzetz, J. (2022). Working from home for good ? Lessons learned from the COVID-19 pandemic and what this means for the future of work. *Journal Of Business Economics*, 93(1-2), 229-265. <https://doi.org/10.1007/s11573-022-01124-6>
- Korça, E. (2019) *La souffrance des cadres intermédiaires* {Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication}. Université catholique de Louvain. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:20287>
- La Toupie (2017, février 15). *Influence sociale*. "Toupictionnaire" : Le dictionnaire de politique. [https://www.toupie.org/Dictionnaire/Influence_sociale.htm#:~:text=L'influence%20sociale%20d%C3%A9signe%20la,en%20entier\)%20auquel%20ils%20appartiennent](https://www.toupie.org/Dictionnaire/Influence_sociale.htm#:~:text=L'influence%20sociale%20d%C3%A9signe%20la,en%20entier)%20auquel%20ils%20appartiennent)
- Laurier, C. (2017). Chapitre 1. Les Rôles. *Manager avec l'analyse transactionnelle*, 7-22. <https://shs.cairn.info/manager-avec-l-analyse-transactionnelle--9782100758036-page-7?lang=fr>
- Les éditions Le Robert et Google (s. d.). Dico en ligne le Robert. <https://dictionnaire.lerobert.com/google-dictionnaire-fr?param=interm%C3%A9diaire>
- Lewis, M. (2000). Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide. *Academy of Management Review*, 25(4). https://www.researchgate.net/publication/246147274_Exploring_Paradox_Toward_a_More_Comprehensive_Guide
- Local Club (2023, 16 février). *5 effects of the COVID-19 crisis on the organization of work in Belgium*. Local Club. <https://en.local-club.com/post/5-effects-of-the-covid-19-crisis-on-the-organization-of-work-in-belgium>
- Lserinelli. (2022, 27 avril). *Le cadre managérial : l'oublié du management d'équipe ? - Management et Développement Personnel*. Management Et Développement Personnel. <https://management.efr.fr/2019/06/18/le-cadre-managerial-loublie-du-management-d-equipe/>

- Luscher, L., & Lewis, M. (2008). Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working Through Paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221-240. https://www.researchgate.net/publication/278407126_Organizational_Change_and_Managerial_Sensemaking_Working_Through_Paradox
- Mallet, J. (2024, April 19). *Structurer la démarche processus : fonctions, rôles, activités et responsabilités*. PYX4. <https://pyx4.com/blog/structurer-demarche-processus-fonctions-roles-activites-responsabilites/>
- Mamavi, O., & Zerbib, R. (2021, 20 octobre). *Comment gérer les paradoxes ?*. Harvard Business Review France. <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2021/10/40070-comment-gerer-les-paradoxes/>
- Mantere, S. (2007). Role Expectations and Middle Manager Strategic Agency. *Journal Of Management Studies*, 45(2), 294-316. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00744.x>
- Masdoua, F. (2022, 29 juillet). *Le cadre intermédiaire : un rôle à ne pas sous-estimer*. François Masdoua. <https://francoismasdoua.ca/le-cadre-intermediaire-un-role-a-ne-pas-sous-estimer/>
- Mazars, F. (2020, April 3). *Major Covid-19 risk considerations for the banking sector - Forvis Mazars Group*. Forvis Mazars. <https://www.forvismazars.com/group/en/insights/latest-insights/covid-19-mazars-global-resource-centre/economic-impact/major-risk-considerations-for-banking>
- Melamedov, L. (2021, November 4). *Coronavirus (COVID-19) and the Banking Industry : Impact and Solutions*. Lightico. <https://www.lightico.com/blog/coronavirus-covid-19-and-the-banking-industry-impact-and-solutions/>
- Mhiri, S., & Teneau, G. (2014). *Gestion du stress chez les cadres supérieurs et intermédiaires : quelles différences ? Une approche par la théorie de la préservation des ressources*. Université de Pau et des pays de l'Adour. http://resilience-organisationnelle.com/1/upload/gestion_du_stress_chez_les_cadres_suprieurs_et_intermediaires_quelles_différences_une_approche_par_la_théorie_de_la_préservation_des_ressources.pdf

- Mvono Essono, B. (2023). Impact de la Covid-19 sur l'efficacité des banques commerciales d'un Groupe Bancaire : cas du Groupe BGFIBank. *Revue Internationale du chercheur*. 4(4). <https://hal.science/hal-04378615v1/document>
- myMaxicours (s. d.). *La stratégie des organisations*. maxicours. <https://www.maxicours.com/se/cours/la-strategie-des-organisations/>
- Organisation Internationale du Travail (2024, 29 janvier). *COVID-19 et le monde du travail*. OIT. <https://www.ilo.org/fr/themes-0/covid-19-et-le-monde-du-travail>
- Ouvrard, S. & Randriamiarana, J. (2020, 25 juin). *Covid-19 et secteur bancaire : La crise confirme la nécessité pour les banques d'allier proximité physique et offre digitale*. Kedge Business School, école de commerce et management. <https://kedge.edu/l-ecole/presse/communiqués-de-presse/covid-19-et-secteur-bancaire-la-crise-confirme-la-necessite-pour-les-banques-d-allier-proximite-physique-et-offre-digitale>
- Particeep. (2020, June 26). *[Analyse #2] - Covid-19 : les banques en marche pour se digitaliser*. Particeep Blog. <https://blog.particeep.com/analyse-2-covid19-les-banques-et-les-assurances-en-marche-pour-se-digitaliser/>
- Pelletier, M. (2014). *Sentiments de responsabilité et conduites des cadres intermédiaires dans le travail de gestion du personnel* {Doctorat en sciences de l'orientation}. Université LAVAL. <file:///Users/Juliette/Downloads/31076.pdf>
- Perrot, S. (2005). *Nature et conséquences des conflits de rôles*. IAE d'Aix. <https://shs.hal.science/halshs-00360474/document#:~:text=Ils%20se%20r%C3%A9f%C3%A8rent%20%C3%A0%20une,une%20s%C3%A9rie%20de%20t%C3%A2ches%20r%C3%A9pertori%C3%A9es>
- Raeburn, A. (2024, 13 janvier). *Qu'est-ce qu'un expert métier ?*. Asana. <https://asana.com/fr/resources/subject-matter-expert-sme>
- République française (s.d.). *Cadre – Experte / Cadre – Expert chargée/chargé d'une politique transversale*. Nos métiers. <https://choisirleservicepublic.gouv.fr/metiers/direction-et-pilotage-des-politiques-publiques/cadre-experte-cadre-expert-chargee-charge-dune-politique-transversale/#:~:text=En%20quoi%20consiste%20ce%20m%C3%A9tier,de%20conseiller%20efficacement%20son%20administration.>

- Resenterra, F., Siggen, M., & Giauque, D. (2013). Les cadres intermédiaires entre contraintes managériales et défense des identités professionnelles : l'exemple des hôpitaux de Suisse romande. *Humanisme et Entreprise*, 315(5), 1-24. <https://shs.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2013-5-page-1?lang=fr>
- Rodriguez Contreras, R. (s.d.). *COVID-19 and digitalization*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <https://www.eurofound.europa.eu/en/covid-19-and-digitalisation>
- Rouzies, A., & Vogler, E. (2005) *Cadre opérationnel et cadre intermédiaire : deux conversations imbriquées pour deux strates hiérarchiques complémentaires* {AIMS}. EM Lyon. <https://www.strategie-aims.com/conferences/9-xiveme-conference-de-l-aims/communications/704-cadre-operationnel-et-cadre-intermediaire-deux-conversations-imbriquees-pour-deux-strates-hierarchiques-complementaires/download>
- Royal, L. & Brassard, A. (2010). Comprendre les tensions de rôles afin de mieux les prévenir et de contribuer au bien-être des employés. *Gestion*, 35(3), 27-33. <https://shs.cairn.info/revue-gestion-2010-3-page-27?lang=fr>
- Scott Poole, M., & Van de Ven, A. (1989). Using Paradox to Build Management and Organization Theories. *Academy of Management Review*, 14 (4), 562-578. https://www-jstor-org.proxy.bib.uclouvain.be:2443/stable/pdf/258559.pdf?refreqid=fastly-default%3A8a96adc7c6d355f5937d009e872a3aec&ab_segments=&origin=&initiator=&acceptTC=1
- Shabir, M., Jiang, P., Wang, W. & Işık, I. (2023). COVID-19 pandemic impact on banking sector: A cross-country analysis. *Journal of Multinational Financial Management*, 67(100784). <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1042444X23000038>
- Sharma, G., & Good, D. (2013). The Work of Middle Managers. *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 49(1), 95-122. <https://doi.org/10.1177/0021886312471375>
- Tebourdi, N., & Said, K. (2010). Les rôles des cadres intermédiaires dans l'apprentissage organisationnel : une étude exploratoire au sein d'un cabinet de conseil. *Management & Avenir*, 36 (6) 54-76. <https://shs.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-6-page-54?lang=fr>
- Thils, M. (2021). *Analyse de l'impact du télétravail imposé par la crise du Covid-19 sur les rôles des cadres intermédiaires* {Faculté des sciences économiques, sociales, politiques

- et de communication}. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:31326>
- Tracy, S. (2004). Dialectic, contradiction, or double bind ? Analyzing and theorizing employee reactions to organizational tension. *Journal Of Applied Communication Research*, 32(2), 119-146. <https://doi.org/10.1080/0090988042000210025>
- Vas, A., & Guilmot, N. (2013). La nature paradoxale du travail des cadres intermédiaires en contexte de changement. *Question(s) de management*, 3(2), 53-65. <https://shs.cairn.info/revue-questions-de-management-2013-2-page-53?lang=fr>
- Vas, A., & Guilmot, N. (2017). Paradoxes et changement organisationnel : les stratégies d'adaptation des cadres intermédiaires. *Management & Prospective* 34(5), 381-410. <https://shs.cairn.info/revue-gestion-2000-2017-5-page-381?lang=fr>
- Wemanity (s. d.). *L'art de la conduite du changement*. Wemanity. https://wemanity.com/fr/change-management/?gad_source=1&gclid=CjwKCAjw_Na1BhAlEiwAM-dm7NVIM9qWyWK7M528pTAT2Qx_ve78CtZrgld79NziY0Sa-90xs2EzmBoClsoQAvD_BwE#toolbox-change-management
- World Health Organization (2020, January 10). *Coronavirus*. World Health Organization. https://www.who.int/fr/health-topics/coronavirus/coronavirus#tab=tab_1
- Zachary, M-D., & Samarin, I. (2022). La crise du COVID-19 a-t-elle influé sur les conditions de crédit offertes aux entreprises en Belgique ?. *Revue économique*. <https://www.nbb.be/fr/articles/la-crise-du-covid-19-t-elle-influe-sur-les-conditions-de-credit-offertes-aux-entreprises-en>
- Zerbane, G., Charaf, K. (2021). Les cadres intermédiaires au cœur de la relation entre le contrôle et la stratégie. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, 5(3), 235-260. <https://revuecca.com/index.php/home/article/view/753>
- Zerbib, R. (2022, septembre 21). *Les 4 stratégies pour gérer les tensions paradoxales dans l'entreprise* - Stratégies & Management. https://www.xerficanal.com/strategie-management/emission/Romain-Zerbib-Les-4-strategies-pour-gerer-les-tensions-paradoxales-dans-l-entreprise_3750909.html

Annexes

Annexe 1 : Tableau des rôles des cadres intermédiaires

Auteurs	Mintzberg (1973)	Kotter (1982)	Hales (1986)	Luthans (1988)
Description du rôle	4) Rôle interpersonnel • Symbole • Agent de liaison • Leader 5) Rôle informationnel • Observateur actif • Diffuseur d'information • Porte-parole 6) Rôle décisionnel • Entrepreneur • Régulateur • Négociateur • Répartiteur de ressources	5) Planification d'agenda 6) Création d'un réseau 7) Utilisation d'un réseau 8) Prise de décision	10) Agir en tant que porte-parole et leader d'une unité organisationnelle 11) Tisser et maintenir des contacts 12) Récolter et diffuser de l'information 13) Allouer les ressources 14) Gérer les conflits et maintenir un climat de travail stable 15) Négocier 16) Innover 17) Planifier 18) Contrôler et diriger les subordonnés	5) Communication • Échanges d'informations • Tâches administratives 6) Gestion traditionnelle • Planification • Prise de décision • Contrôle 7) Gestion des ressources humaines • Motivation du personnel • Gestion des conflits • Gestion des effectifs • Formation • Sanction 8) Effet de réseau • Contacts avec les personnes extérieures • Socialisation

Annexe 2 : Représentation schématique de la typologie des conflits de rôle selon Katz et Kahn (1966)

Nature du conflit	Définition	Illustration
Intrasender Conflit	Incompatibilité d'attentes de la part d'un seul émetteur de rôle	Un cadre demande à un subordonné d'acquiescer du matériel qui n'est pas disponible par le circuit habituel tout en lui demandant de respecter le circuit normal d'approvisionnement.
Intersenders Conflit	Les attentes d'un émetteur de rôle sont en conflit avec celles d'un ou plusieurs autres émetteurs	Un contremaître est incité par son hiérarchique à exercer un contrôle plus étroit sur les membres de son équipe alors que ces derniers demandent une plus grande liberté d'action.
Interrole Conflit	Incompatibilité entre plusieurs rôles tenus par une même personne	Une personne, dans son rôle de salarié, est amenée à effectuer des heures supplémentaires et à emporter du travail à son domicile. Parallèlement, son épouse lui demande, tant qu'époux et père, de consacrer plus de temps à sa vie de famille.
Person-role Conflit	Incompatibilité entre les attentes d'un ou de plusieurs émetteurs de rôle et les demandes, valeurs ou capacités du récepteur de rôle.	Un employé commercial est poussé par sa hiérarchie à réaliser une vente profitable pour sa société. Peu respectueuse des intérêts du client, cette vente apparaît à l'employé comme contraire à son éthique et à ses valeurs.

Annexe 3 : Tableau de synthèse des rôles des cadres intermédiaires

Auteurs	Rôles des cadres intermédiaires
Floyd & Wooldridge (1992)	Influence ascendante : • <i>Championing Alternatives</i> : Promouvoir de nouvelles idées stratégiques auprès de la direction. • <i>Synthesizing Information</i> : Analyser et transmettre des informations clés aux supérieurs pour influencer leurs perceptions et décisions. Influence descendante : • <i>Facilitating Adaptability</i> : Encourager l'innovation et l'adaptabilité des équipes en assouplissant les règles et soutenant l'expérimentation. • <i>Implementing a Deliberate Strategy</i> : Mettre en œuvre les stratégies définies par la direction en expliquant les objectifs et en allouant les ressources.
Hales (1986), Nonaka et Takeuchi (1995), Guilmot et Vas (2012)	Négociateur
Nonaka et Takeuchi (1995), Guilmot et Vas (2012)	Évaluateur
Hales (1986), Guilmot et Vas (2012)	Superviseur
Mintzberg (1973), Nonaka et Takeuchi (1995), Guilmot et Vas (2012)	Agent de liaison
Nonaka et Takeuchi (1995)	Intervenant
Nonaka et Takeuchi (1995), Guilmot et Vas (2012)	Médiateur
Nonaka et Takeuchi (1995), Guilmot et Vas (2012)	Coach
Hales (1986), Mintzberg (1973), Nonaka et Takeuchi (1995), Guilmot et Vas (2012)	Leader
Luthans (1988), Nonaka et Takeuchi (1995)	Motivateur

Hales (1986), Nonaka et Takeuchi (1995), Guilmot et Vas (2012)	Distributeur/Allocateur de ressources
Nonaka et Takeuchi (1995)	Informateur cohérent
Mintzberg (1973), Guilmot et Vas (2012)	Observateur actif
Mintzberg (1973), Hales (1986), Guilmot et Vas (2012)	Diffuseur d'information
Guilmot et Vas (2012)	Administrateur
Mintzberg (1973), Guilmot et Vas (2012)	Entrepreneur
Mintzberg (1973), Guilmot et Vas (2012)	Régulateur
Mintzberg (1973), Guilmot et Vas (2012)	Négociateur

Annexe 4 : Tableau de comparaison des rôles des cadres intermédiaires : théorie et pratique

Auteurs	Rôles des cadres intermédiaires	Rôles des cadres intermédiaires dans l'analyse empirique
Floyd & Wooldridge (1992)	Influence ascendante : • <i>Championing Alternatives</i> : Promouvoir de nouvelles idées stratégiques auprès de la direction. • <i>Synthesizing Information</i> : Analyser et transmettre des informations clés aux supérieurs pour influencer leurs perceptions et décisions. Influence descendante : • <i>Facilitating Adaptability</i> : Encourager l'innovation et l'adaptabilité des équipes en	Influence ascendante : • Proposer des alternatives et des améliorations de processus, apporter une expertise technique et stratégique à la direction (<i>rôle de conseiller/expert</i>). • Remonter les informations clés et les besoins des équipes à la direction. Influence descendante : • Guider et accompagner les collaborateurs.

	assouplissant les règles et soutenant l'expérimentation. • <i>Implementing a Deliberate Strategy</i> : Mettre en œuvre les stratégies définies par la direction en expliquant les objectifs et en allouant les ressources.	• Traduire les orientations stratégiques en actions opérationnelles claires pour les équipes et allouer les ressources nécessaires.
Mintzberg (1973), Hales (1986), Nonaka et Takeuchi (1995), Guilmot et Vas (2012)	Négociateur	Négocier les ressources additionnelles.
Nonaka et Takeuchi (1995), Guilmot et Vas (2012)	Évaluateur	Évaluer le travail des subordonnés.
Hales (1986), Guilmot et Vas (2012)	Superviseur	Superviser le travail des subordonnés.
Mintzberg (1973), Nonaka et Takeuchi (1995), Guilmot et Vas (2012)	Agent de liaison	Transmettre les décisions stratégiques de la direction aux équipes opérationnelles et remonter les informations clés et les besoins des équipes.
Nonaka et Takeuchi (1995)	Intervenant	Veiller à la cohésion de groupe et à la résolution des conflits.
Nonaka et Takeuchi (1995), Guilmot et Vas (2012)	Médiateur	Assurer la transmission des décisions stratégiques de la direction et la remontée des informations des équipes.
Nonaka et Takeuchi (1995), Guilmot et Vas (2012)	Coach	Guider et accompagner les collaborateurs, proposer des formations et des plans de carrière adaptés, apporter une expertise technique. Nouvelle responsabilité : Intégration et formation des nouveaux arrivants.

Hales (1986), Mintzberg (1973), Nonaka et Takeuchi (1995), Guilmot et Vas (2012)	Leader	Donner du sens au travail des équipes en expliquant les objectifs et priorités. Maintenir la cohésion et résoudre les conflits internes, favoriser une communication authentique et transparente. Nouvelles responsabilités : - <i>À distance</i> : Jouer le rôle d'e-leader en garantissant que chaque membre puisse s'exprimer et qu'aucun ne soit négligé durant les réunions. - <i>En présentiel</i> : Intensifier les échanges pour renforcer la cohésion.
Luthans (1988), Nonaka et Takeuchi (1995)	Motivateur	Motiver et engager les collaborateurs, veiller à leur bien-être. Nouvelle responsabilité : Encourager les subordonnés à revenir au bureau et maintenir leur sentiment d'appartenance à l'entreprise.
Hales (1986), Nonaka et Takeuchi (1995), Guilmot et Vas (2012)	Distributeur/Allocateur de ressources	Allouer les ressources et proposer les formations nécessaires.
Nonaka et Takeuchi (1995)	Informateur cohérent	Remonter les informations clés et les besoins des équipes à la direction, transmettre les décisions stratégiques.
Mintzberg (1973), Guilmot et Vas (2012)	Observateur actif	/
Mintzberg (1973), Hales (1986), Guilmot et Vas (2012)	Diffuseur d'information	Remonter les informations clés et les besoins des équipes à la direction.
Guilmot et Vas (2012)	Administrateur	/
Mintzberg (1973), Guilmot et Vas (2012)	Entrepreneur	/

Mintzberg (1973), Guilmot et Vas (2012)	Régulateur	/
/		Nouvelle responsabilité : Gestion du télétravail : équilibrer la présence sur site et le travail à distance pour préserver les relations et la cohésion d'équipe.

Annexe 5 : Guide d'entretien

1. Questions générales

- Cette interview peut-elle être enregistrée ? (Afin d'effectuer une retranscription par la suite).
- Quelle est votre fonction actuelle ? Dans quel service ? Depuis combien de temps ?
- À quel niveau hiérarchique vous situez-vous ? Quelle est la taille de votre équipe ?
- Vous considérez-vous comme un cadre expert ou un cadre manager ?

2. Le rôle du cadre intermédiaire

2.1. Définition et perception de leur rôle

- Comment décririez-vous votre rôle de cadre intermédiaire ? (stratégie et opérationnel, évaluateur, motivateur, administrateur, leader, négociateur, clarification des attentes, coach, médiateur, superviseur, allocateur de ressources).
- Quels sont les principaux défis auxquels vous êtes confronté aujourd'hui ?
- Quel est votre rôle auprès de vos subordonnés, de la direction et des parties prenantes ?
- Pouvez-vous décrire une journée type dans votre fonction ?
- Comment votre rôle a-t-il évolué depuis la pandémie de COVID-19 ?

2.2. Influence et prise de décision

- Avez-vous de l'influence sur vos subordonnés et sur votre direction ? Laquelle ?
 - **Influence descendante (sur les subordonnés) :** mise en œuvre de la stratégie, facilitation du développement des projets.

- **Influence ascendante (vers la direction)** : proposition d'alternatives, synthèse et transmission d'informations.

3. Télétravail et outils numériques

- À quelle fréquence travaillez-vous à distance ?
- En quoi le télétravail a-t-il affecté votre rôle et vos relations avec vos collaborateurs et la direction ?
- Votre manière d'interagir a-t-elle évolué ? Si oui, comment ?
- Comment communiquiez-vous avant le COVID-19 ? Et aujourd'hui ?
- Quels sont les principaux défis liés à la gestion d'une équipe à distance ?
- Quels outils numériques utilisez-vous pour réaliser vos tâches ? Comment ont-ils modifié votre travail depuis la pandémie ?

4. Tensions et contraintes du rôle

4.1. Tensions liées au rôle

4.1.1. Ambiguïté du rôle

- Ressentez-vous une ambiguïté dans votre rôle (flou, incertitude) ?
- Si oui, comment la gérez-vous ?
- Avez-vous constaté une évolution de cette ambiguïté depuis la pandémie ?

4.1.2. Conflits de rôle

- Ressentez-vous des conflits de rôle ?
- Quelles demandes contradictoires rencontrez-vous en raison de votre position hiérarchique ?
 - **Conflit intra-émetteur** : contradictions provenant d'un même acteur (ex. : la direction exigeant à la fois innovation & stabilité, performance & bien-être, flexibilité & contrôle, etc.).
 - **Conflit inter-émetteurs** : contradictions entre plusieurs acteurs (ex. : concilier bien-être des employés, satisfaction client, objectifs budgétaires de la direction).
- Ressentez-vous une incompatibilité entre vos différents rôles (ex. : double rôle de dirigeant et dirigé) ?
- Comment ces conflits ont-ils évolué depuis la pandémie ?

4.2. Freins rencontrés

- Rencontrez-vous des obstacles à la bonne réalisation de votre travail ?
(Exemples : manque de ressources et de moyens, objectifs peu clairs, manque de communication avec la direction, surcharge de travail, dépendance au travail des autres, manque de reconnaissance, faible implication dans les décisions stratégiques, etc.)

4.3. Conséquences des tensions

- Quelles sont les conséquences de ces tensions :
 - **Sur vous-même** (stress, motivation, incertitude, productivité, santé mentale et physique...) ?
 - **Sur vos employés** (bien-être, performance, motivation...) ?
 - **Sur l'organisation** (productivité, turnover...) ?
- Ces conséquences ont-elles évolué depuis la pandémie ?
- Quelles sont les conséquences des nouvelles pratiques de travail (télétravail, digitalisation...) ?

5. Conclusion

- Avez-vous d'autres exemples de rôles ou de tensions spécifiques à votre position hiérarchique ?

Annexe 6 : Retranscription des interviews

A. Interview de Sophian

Juliette :

Bonjour ***, merci d'avoir accepté cet entretien, donc comme tu le sais déjà je suis étudiante en master 2 et dans ce cadre je dois réaliser un mémoire sur l'évolution des rôles des cadres intermédiaires. Pourrais-tu me dire ta fonction actuelle ?

Sophian :

Je suis responsable de l'opérationnelle

Juliette :

Ok. Et tu es à quel niveau hiérarchique ?

Sophian :

En prenant quoi comme base de référence ?

Juliette :

La direction, les CIO.

Sophian :

N-3.

Juliette :

Ok. Et quelle est la taille de l'équipe que tu diriges ?

Sophian :

6 personnes.

Juliette :

Ok. Et donc tu es un cadre manager, exact ?

Sophian :

Oui.

Juliette :

Ok. Maintenant, j'ai plus posé des questions sur ton rôle de cadre intermédiaire. Comment tu pourrais décrire ton rôle de cadre intermédiaire ? Ça signifie qu'est-ce que tu fais en tant que cadre intermédiaire ?

Sophian :

Je reçois des grandes orientations stratégie de l'entreprise. Et je les traduis de manière opérationnelle, de manière à pouvoir organiser le travail des équipes et leur donner des missions en phase avec la stratégie qui est descendue par l'entreprise. Ça, c'est sur une vision un peu stratégique. Ensuite, il y a une vision opérationnelle, c'est-à-dire que Il y a des

missions au quotidien qui doivent être assurées par les équipes. Donc moi aujourd'hui, je suis en soutien des équipes pour s'assurer que les missions sont bien réalisées, en montée en compétences pour pouvoir les former, les cas échéants sur certains sujets. en accompagnement quand on travaille ensemble sur certains travaux, sur certaines missions. Je suis là également pour, d'une certaine manière, défendre les intérêts des collaborateurs auprès de la direction quand il y a des sujets sur des problématiques de rémunération, d'évolution dans l'entreprise des collaborateurs, de besoins de formation complémentaire. Quand on travaille sur les people review par exemple, analyser le positionnement des collaborateurs dans une matrice entre contributeurs à plus ou moins forte valeur ajoutée, etc. J'organise des one-to-one tous les 15 jours d'une heure avec chacun des collaborateurs pour faire le point sur leur activité et les écouter.

Juliette :

ok donc très bien.

donc je vais te citer des rôles et tu me dis s'ils te correspondent : négociateur ?

Sophian :

Oui

Juliette :

Coach ?

Sophian :

Oui

Juliette :

Médiateur ?

Sophian :

Oui

Juliette :

Superviseur ?

Sophian :

Oui

Juliette :

Et allocateur des ressources ?

Sophian :

Oui

Juliette :

Et est-ce que ce rôle a évolué et changé depuis la pandémie ?

Est-ce que tu peux effectuer une comparaison de avant Covid et après Covid ?

Sophian :

Il peut y avoir un changement, notamment parce qu'avant Covid, on était sur une dimension de télétravail qui était moins importante que celle qui est en place actuellement, que cette dimension télétravail implique des besoins de cohésion d'équipe qui se font différemment, et d'assurance d'engagement des équipes aussi, d'alignement et de motivation. Et peut-être de compréhension de la situation des collaborateurs qui se fait peut-être de manière moins évidente qu'elle ne se faisait avant, quand on avait une présence physique permanente ou quasi permanente. Après aussi peut-être le cas échéant de... de recadrage du collaborateur quand ça se faisait de la même manière. Je veux dire par là qu'il y a un critère complémentaire qui est le télétravail qui apporte des comportements managériaux qui étaient certainement moins présents.

Juliette :

Ok. Tre bien. Donc c'est en quelque sorte plus difficile d'avoir ce rôle de coach, de superviseur avec tes subordonnés ou pas spécialement ?

Sophian :

C'est plus difficile. Oui, c'est plus difficile parce qu'on a... Si on prend la dimension télétravail, si on fait le focus spécifiquement sur le volet télétravail, on a parfois, quand on est

en interaction avec un collaborateur de manière physique, une situation de communication non-verbale qui se fait, et qui se fait moins quand on est à distance.

Juliette :

Ok.

Sophian :

Voilà. Après, est-ce que... Elle est différente.

Juliette :

Si on fait abstraction du volet télétravail, est-ce que ton rôle de cadre intermédiaire est différent ?

Sophian :

Sur le volet bien-être, il y a une dimension bien-être. et peut-être plus prépondérante qu'elle ne l'était avant. Mais alors, ça dépend des managers, parce que moi, j'ai toujours été un manager un peu orienté dans la bienveillance. Pas vraiment en fait, enfin nous concernons pas vraiment.

Juliette :

Pas vraiment, ok, très bien. Ensuite, les questions peuvent parfois paraître répétitives, mais c'est pour vraiment avoir la globalité de ton rôle et de tout ce qu'on te demande. Donc, quels sont tes différents défis qu'on te demande aujourd'hui à l'heure actuelle en tant que rôle de cadre intermédiaire ?

Sophian :

Apporter de la performance dans les équipes pour accompagner la performance de l'entreprise.

Juliette :

Donc plus de productivité ?

Sophian :

Pas forcément de la productivité. Pas forcément, mais de la valeur ajoutée.

Juliette :

Est-ce que ça, ça a aussi changé depuis la pandémie ?

Sophian :

Non.

Juliette :

Ok. Donc, tu parlais tout à l'heure un peu de ton rôle en tant qu'assurer le bien-être de tes subordonnés. Donc, est-ce que tu pourrais décrire plus précisément tes responsabilités humaines envers tes subordonnés, mais aussi la direction et les parties prenantes ? Donc partie prenante, j'englobe, si tu as des contacts avec les clients, les fournisseurs, d'autres personnes de chez ***, avec qui tu devrais avoir des contacts mais qui ne sont pas sous ta direction ou qui ne sont pas tes directeurs non plus.

Sophian :

En partie prenante externe, dans mon poste à date, je n'en ai pas. En partie prenante interne, je vais avoir dans mes collaborateurs un L-1. Je vais avoir mon supérieur hiérarchique N plus 1 et la direction générale, avec lesquels je peux avoir des interactions. Et il y a également les services des ressources humaines, donc ce qu'on appelle les HRBP. Chez nous, les HRBP, c'est ce qu'on appelle les correspondantes, les correspondants d'ailleurs, RH, dédiés à une équipe métier. Donc ça s'appelle... Human Resources Business Partners, ce sont des gens qui ont la mission d'assurer l'interface au niveau humain, social et relations sociales, relations humaines, RH, de l'équipe, quand on a une problématique avec un collaborateur, quand on a un besoin de mobilité, quand on a une question sociale. C'est l'interlocuteur RH de la direction et donc des équipes en question. Qu'est-ce que je peux leur demander sur ta question ? C'est un engagement à atteindre des objectifs. Ils ont des entretiens annuels une fois par an avec un dialogue de développement et un dialogue de performance. Donc l'objectif c'est d'atteindre les objectifs qui ont été donnés aux collaborateurs et les interactions en N plus 1, N plus 2, c'est de rendre compte de l'avancement des missions qui nous font confier.

Juliette :

Ok. Et donc, concernant plus tes relations humaines avec tes subordonnés, donc plus assurer leur bien-être, leur développement professionnel aussi, ou pas ?

Sophian :

Oui, bien sûr.

Juliette :

Ok. Vis-à-vis de ta direction, est-ce qu'on a des... t'as une relation... des responsabilités aussi humaines, en quelque sorte ?

Sophian :

Non.

Juliette :

Ok. Et vis-à-vis des parties prenantes, non plus ?

Sophian :

Non.

Juliette :

Ok. Donc, est-ce que tu arrives à concilier les attentes de la direction et celles de tes équipes au quotidien

Sophian :

Oui, globalement, oui.

Juliette :

Comment sont tes relations avec la direction et les équipes ?

Sophian :

Bonne. Bonne parce que je ne suis pas dans l'opposition, je suis assez transparent sur le mode de fonctionnement. Donc plutôt oui, plutôt bonne oui.

Juliette :

Est-ce que par la suite, tu pourrais me donner accès à ton agenda afin que je puisse juste voir la proportion des meetings avec tes subordonnés, avec tes tâches administratives, avec la direction et ce genre de choses ? Juste une semaine type, quoi.

Sophian :

Je peux t'envoyer une semaine type si tu veux.

Juliette :

Ok, parfait. Est-ce que tu as une petite description de cette semaine type ?

Sophian :

Il y a une réunion d'équipe une fois par semaine.

Juliette :

Ok.

Sophian :

Avec toute l'équipe qui dure une heure et demie et les rituels individuels c'est un one to one donc une heure une fois tous les quinze jours avec chacun des collaborateurs et ensuite de l'accompagnement de certains collaborateurs dans certaines réunions pour apporter une expertise complémentaire ou avoir d'une certaine façon aussi un appui pour qu'il y ait un N+1 qui est présent dans les instances, faire avancer les sujets. Après, j'ai des missions opérationnelles aussi que j'assure en complément des équipes. Moi, j'ai moi-même des réunions de comité de direction avec l'équipe qui est au-dessus, de la direction dont je fais partie, ou alors principalement.

Juliette :

Ok. Est-ce que tu as d'autres éléments à ajouter concernant ton rôle, donc tes relations avec la direction, tes relations avec les subordonnés ou avec les parties prenantes ?

Sophian :

Non pas d'autres éléments.

Juliette :

Ok. Donc maintenant, concernant plus ton influence, est-ce que tu as l'impression d'avoir une influence sur tes subordonnés ? Laquelle ?

Sophian :

L'exemplarité.

Juliette :

Un autre adjectif peut-être ?

Sophian :

De renforcer leurs compétences.

Juliette :

Ok, donc les aider à se développer professionnellement , montrer l'exemple et tu es un peu leur mentor ?

Sophian :

C'est ça !

Juliette :

Et ton influence envers la direction ?

Sophian :

Technique sur le métier auquel j'appartiens, c'est-à-dire montrer l'expertise de ma direction et donc de l'équipe sur les sujets qui nous sont confiés.

Juliette :

Ok, donc faire part de votre professionnalisme dans ce que vous avez réalisé.

Sophian :

Oui !

Juliette :

Est-ce que tu as l'impression de devoir faire face à des dynamiques d'influence sociale entre les subordonnés ?

Sophian :

Je n'en ai pas beaucoup, et je pense que... L'influence sociale, tant qu'elle est naturelle et non traumatisante ou perturbante pour la bonne tenue de l'équipe, ce n'est pas gênant. Mais quand il peut y avoir une conséquence préjudiciable pour mener à bien les objectifs qui nous sont confiés, là, il peut y avoir recadrage avec les personnes en question.

Juliette :

Ok, t'as déjà dû réaliser du recadrage ?

Sophian :

Oui.

Juliette :

Ok, et comment ça se passe ?

Sophian :

Ça se passe en entretien et puis on explique les choses. Je suis assez transparent en fait comme manager.

Juliette :

Ok, mais c'est assez rare comme comportement.

Sophian :

C'est assez rare parce que les règles sont aussi, au-delà du fait qu'elles puissent être dites, même si elles ne le sont pas forcément, elles découlent d'elles-mêmes sur mon mode de fonctionnement et les règles de vie en société dans l'équipe.

Juliette :

Est-ce que tu as l'impression que toutes les influences, donc influences sociales ou influences vis-à-vis de tes subordonnés et de la direction, ont évolué depuis la pandémie ?

Sophian :

Non, ça n'a pas changé.

Juliette :

Ok.

Sophian :

Ah brûle pour point, comme ça, je dirai non.

Juliette :

Ok. Est-ce que tu as l'impression d'avoir un rôle de diffusion de la culture managériale ?

Sophian :

Bien sûr.

Juliette :

Est-ce que tu peux expliquer ?

Sophian :

En fait, donner du sens auprès des équipes. et puis auprès des autres managers d'expliquer comment on travaille et de peut-être partager les bonnes pratiques managériales entre managers.

Juliette :

Ok. Maintenant, je vais plus me focaliser sur le télétravail et les outils numériques. Donc, à quelle fréquence tu travailles à distance ?

Sophian :

À trois jours par semaines.

Juliette :

Ok. En quoi le télétravail a affecté ton rôle et tes relations avec tes collaborateurs et la direction ?

Sophian :

Proximité et capacité d'accompagnement au quotidien justement sur cette sensibilité et sur cette communication non-verbale.

Juliette :

Et vis-à-vis de la direction ? Parce que ce n'est pas vraiment accompagner la direction, donc ce n'est pas vraiment les qualificatifs qui conviennent.

Sophian :

Parfois, le fait d'être présent au bureau permet de faciliter les choses parce qu'on a du contact et on peut faire passer des messages en relation one-to-one. Ce qui est moins vrai quand on est à distance, on n'organise pas des réunions parce qu'on ne va pas spontanément appeler quelqu'un pour aller le choper. Alors qu'il est en train de passer dans la machine à quelqu'un, c'est quand même plus facile

Juliette :

Donc le travail a surtout impacté la communication ?

Sophian :

Oui.

Juliette :

Ok.

Donc, la manière d'interagir a évolué aussi. Ok, très bien.

Quels sont les principaux défis liés à la gestion d'équipe à distance ? Donc, tu m'as dit communiquer, gérer leur bien-être, plus devoir aller gratter, entre guillemets, des informations pour comprendre leur état d'esprit, leur mentalité. Autre élément à ajouter ?

Sophian :

Non.

Juliette :

Quelles sont les nouvelles tensions ou conflits de rôle qui sont apparus avec le télétravail ?

Sophian :

Donc, par exemple, les obligations de présence pour des réunions importantes, ou comme maintenant les règles de télétravail sont... sont inscrites. Il peut y avoir, je télétravaille tel jour, tel jour, je ne viens pas, mais j'ai une réunion importante, donc je la fais à distance, alors qu'en matière de performance et d'efficacité, on serait beaucoup plus performants en étant présents physiquement, mais il y a quand même un engagement qui se fait différemment quand on est à distance et je trouve que pour certains sujets très engageants, les collaborateurs peuvent être amenés à mettre en avant une forme de confort au travers de la distance et donc du télétravail versus le besoin d'engagement professionnel sur la performance apportée.

Juliette :

Ok, est-ce que tu as d'autres éléments de tension et tu ressens des tensions de rôle liées toujours au télétravail ou aux outils numériques ?

Sophian :

Il peut y avoir de la jalousie entre collaborateurs. Moi, je sais par exemple que j'ai une personne qui vient de loin et peut être amenée à passer... Plus de trois jours, voire trois jours et demi chez lui, alors que normalement c'est trois jours. Mais pour une question de confort de vie, c'est quelque chose que j'accepte. Mais en revanche, ça ne pose pas de problème vis-à-vis de l'équipe, parce que les choses ont été dites clairement et exposées. Je trouve qu'il n'y a pas de forme d'injustice. La justice est établie, elle est respectée, mais ça pourrait générer des conflits liés à des problématiques éventuellement de jalousie.

Juliette :

Ok, ok. Et donc, on parlait de télétravail, quels sont les nouveaux outils numériques que tu utilises ?

Sophian :

Teams mais à part je sais pas trop, aucun autre je pense

Juliette :

Ok. Quelles sont tes tensions de rôle liées à ta position hiérarchique, à l'heure actuelle ?

Sophian :

J'en ai pas particulièrement. Ah si je pourrais en avoir une, à savoir par exemple une posture de mon N + 1 qui pourrait être, à mon sens, pas cohérente par rapport aux enjeux de développement de l'entreprise. Et donc je considère qu'il y a des messages que je dois moi faire passer à la direction générale, plus transparent que ce qu'on me demande peut-être, parce qu'il y a des effets politiques à conserver et qui sont, dans mon sens, pas opportuns pour justement une entreprise en transformation et qu'il faut faire bouger.

Juliette :

D'accord, ok. Est-ce que tu ressens de l'ambiguïté dans ton rôle ? Parfois des zones de flou, des manques d'informations ?

Sophian :

Oui, bien sûr. Manque d'informations, prise en main de certains sujets par des équipes qui ne devraient pas le prendre. Ou la frustration parce que des gens ne contribuent pas à la hauteur de ce qu'on souhaiterait qu'ils contribuent. Donc oui.

Juliette :

Ok, très bien, et est ce que tu ressens de ambiguïté liée à ton rôle à toi ? Donc manque de description de ta fonction ?

Sophian :

Je suis toujours très explicatif et transparent sur ce que je fais où je suis pour justement éviter beaucoup dans la pédagogie pour éviter toute ambiguïté

Juliette :

Ok. Très bien. Donc quelles sont les demandes contradictoires que tu rencontres liées à ta position hiérarchique ?

Sophian :

Ça peut être par exemple un besoin de rationaliser les ressources humaines dans l'entreprise et donc les ETP, mais un besoin aussi d'avoir une équipe la plus grosse possible pour montrer que le N plus 1 est un organigramme avec une équipe importante en dessous de lui, par exemple.

Juliette :

Ok, est-ce que tu as d'autres exemples comme ça ?

Sophian :

Non.

Juliette :

Ok, donc par exemple, technique et gestion ?

Sophian :

Non.

Juliette :

Ok, et impératif écologique, VS, optimisation des coûts ?

Sophian :

Pour y avoir par exemple le renforcement du télétravail, aujourd'hui on se dit qu'on va peut-être passer à deux jours de télétravail mais c'est peut-être pas hyper cohérent versus une rationalisation des déplacements des équipes

Juliette :

Et toi, par rapport à ton rôle à toi, les demandes contradictoires, donc pas liées à l'entreprise, mais à ta fonction, à toi. On te demande, la direction te demande tel élément alors que les parties prenantes te demandent autre chose, ou que la direction te demande X et les subordonnés te demandent Y.

Sophian :

Il peut y avoir des demandes de travailler sur tel sujet, de prendre en charge certaines missions, alors que ça doit être quelqu'un d'autre qui devrait normalement les prendre. Mais ça, ça se recadre.

Juliette :

Ok. Ok. Donc, pas d'autres demandes contradictoires que tu rencontres et auxquelles tu dois faire face.

Sophian :

Non.

Juliette :

Est-ce que parfois, tu es dépendant du travail d'autres acteurs et des décisions d'autres acteurs.

Sophian :

Ah ben... Oui. Il y a des missions où on doit confier des choses à des gens dans l'environnement immédiat. Et donc, on attend de leur part un engagement sur certains sujets. Et parfois, l'engagement ne peut pas être là. Et donc, ça peut être pénalisant. Donc là, on a besoin d'escalader auprès des N plus 1 respectifs.

Juliette :

Ok. Et c'est fréquent pour toi que tu rencontres ce genre de cas ? Ça t'arrive tous les jours ?

Sophian :

Les semaines, deux fois, s'il faut mettre une fréquence. Donc c'est assez fréquent.

Juliette :

Ok.

Juliette :

Donc plus concernant maintenant tes conflits de rôles, donc on en parlait tout à l'heure, je reviens sur le point. Est-ce que tu ressens des conflits de rôles liés toujours encore une fois à ta position hiérarchique ?

Sophian :

Non pas de conflit de rôle

Juliette :

Ok. Donc maintenant plus les freins et les leviers, donc est-ce que tu rencontres des freins à la bonne réalisation de ton travail ?

Sophian :

Non, pas de freins. En tous les cas, je n'en ai pas parce que je me donne les moyens de ne pas en avoir.

Juliette :

Ok. Donc, pour toi, il n'y a pas vraiment de tension dans ton rôle ? Donc, tension, stress ? Incertitude, tout et n'importe quoi.

Sophian :

Non.

Juliette :

Donc il n'y a pas vraiment de conséquences sur toi et ta santé mentale, ni sur celle de tes employés ?

Sophian :

Non, non. En ce moment, non.

Juliette :

Ok, parfait. Est-ce que tu as d'autres éléments à ajouter concernant ton rôle ou les tensions que tu rencontres au quotidien ?

Sophian:

Non.

Juliette:

Ok, parfait. Merci beaucoup pour cette interview. Est-ce que tu pourrais juste m'envoyer ton emploi du temps d'une semaine type, s'il te plaît ?

Sophian :

Absolument.

B. Interview de François

Juliette:

Bonjour !

François :

Bonjour ! Ah, je vais mettre ma caméra, voilà ! Bonjour Juliette !

Juliette:

Bonjour, enchantée !

François :

Enchantée, oui !

Juliette:

Donc je vous présente, je m'appelle Juliette Tomme et je suis en train de réaliser un Master 2, à Louvain la Neuve, et dans le cadre de mon mémoire, je dois réaliser des entretiens avec des cadres intermédiaires, donc des middle managers, comme on peut dire en anglais, sur les conditions de leur rôle et des tensions qu'ils rencontrent au quotidien. Donc je vais vous poser des questions relativement larges et vastes. Vous répondez comme vous le sentez.

François :

D'accord, c'est un master en quoi ?

Juliette:

En management.

François :

Super.

François :

On peut se tutoyer, Juliette. Moi, je n'ai pas de problème.

Juliette:

Peut-être que ce ne sera pas automatique, mais je vais essayer.

François :

Non, mais comme tu le sens.

Juliette:

Est-ce que ça ne te dérange pas que j'enregistre l'entretien ?

François :

Non, pas du tout. Pas du tout. Non, aucun problème.

Juliette:

Super. Est-ce que tu peux me dire ta fonction actuelle ?

François :

Alors, je suis en charge, je suis responsable des paiements. Et donc la partie paiement, c'est la partie qui va concerner l'émission des cartes de paiement. Donc la fourniture de ces cartes et de ces moyens de paiement à nos clients. C'est les solutions qui permettent de faire du paiement en plusieurs fois, ce qu'on appelle le BNPL, le Buy Now Pay Later. Dans les paiements, il y a aussi tous les virements, les prélèvements, les prélèvements qu'on fait auprès de nos clients pour récupérer l'argent qu'on leur a avancé, ou le financement des marchands, puisqu'on travaille beaucoup avec des clients finaux consommateurs lambda, et on travaille aussi avec des marchands. Et donc, en général, dans le modèle, on prélève le client et on reverse le marchand. Et donc, tous ces instruments-là sont les instruments de paiement qui sont gérés au sein de la direction.

Juliette:

OK. Et donc le service, c'est le service paiement ou il y a un autre nom ?

François :

Non, c'est paiement.

Juliette:

À quel niveau hiérarchique tu te situes ?

François :

Je suis le moins 2 du DG.

Juliette:

Et quelle est la taille de ton équipe ?

François :

Alors aujourd'hui, on est une quinzaine de personnes.

Juliette :

Et que toi tu manages ?

François :

Alors, j'ai trois personnes en dessous de moi. Donc, il y a deux personnes qui sont sur des... Alors, une personne qui est sur une partie plutôt transverse des paiements, gestion de tous les partenaires, prestataires, gestion des contrats, gestion de la qualité de service. Donc, c'est un rôle plus transverse au niveau de la direction. C'est une personne qui m'est rattachée directement. Il y a une deuxième personne qui gère la grosse partie de l'équipe en management de proximité. et qui gère toute l'équipe d'experts et de responsables des produits. Et puis, il y a une troisième personne qui travaille. Alors, ce n'est pas un sujet de paiement en tant que tel, c'est plutôt autour de tout ce qui est signature électronique des contrats. On va dire que ce n'est pas du paiement. Mais par contre, un point commun avec le paiement, c'est que c'est des solutions qui sont appelées lors de parcours client. Donc, tu as une partie dans l'organisation très front, digitale. Le client, il clique sur son app ou sur son site web. Et à un moment donné, soit il arrive sur une brique de paiement, soit il arrive sur une brique de signature électronique pour valider son contrat.

Donc moi, j'ai trois personnes en dessous de moi. Et une des trois personnes manage neuf, non, même plus, douze personnes.

Juliette:

OK, super. Donc, tu es bien un cadre manager.

François :

Oui.

Juliette:

Ok. Donc maintenant, plus des questions à l'accès sur ton rôle de cadre intermédiaire. Donc comment tu peux me décrire ton rôle de cadre intermédiaire ?

François :

Alors j'ai un double rôle, à la fois animer la direction, définir les grands objectifs, gérer le budget, définir la feuille de route sur l'année en cours, l'année à venir, voire les années à venir. suivre l'avancement des différents projets avec l'équipe. Ça, on va dire, c'est pour la partie plutôt produit. Après, il y a une dimension suivie opérationnelle. Donc, j'ai un rôle de m'assurer que les services de paiement tournent, enfin fonctionnent de façon nominale. Et donc, travailler également avec l'équipe pour... soit corriger des problèmes, soit plutôt idéalement éviter que les problèmes arrivent. Donc ça, c'est mon rôle de management des objectifs à la fois de développement de produits et de maintien de la qualité de service. Et puis, j'ai un rôle vis-à-vis de la hiérarchie, de à la fois transmettre les demandes, les besoins qu'on peut avoir en termes de développement ou de gestion de notre activité. Donc, soit des besoins en termes de ressources, soit des besoins en termes de priorisation, soit des besoins en termes de budget. Et puis, j'ai aussi le rôle de courroie de transmission en top-down de ce qui pourrait être décidé en direction. Donc, moi, mon responsable est au niveau de la direction générale. Enfin, il est dans le comité de direction générale. Et donc, les décisions qui peuvent être prises au-dessus, mon rôle, c'est de les relayer au niveau de l'équipe.

Juliette:

OK. Et donc maintenant, plus précisément, ton rôle vis-à-vis de la direction, vis-à-vis des subordonnés que tu manages et vis-à-vis des parties prenantes.

François :

Donc,

Juliette:

on en a beaucoup parlé vis-à-vis des subordonnés, un rôle d'évaluateur, de leader ?

François :

Leader. Alors effectivement, quand je parlais de définir la feuille de route et l'insuffler, il y a effectivement un rôle de leadership et de... d'entraîner l'équipe, de les motiver, de leur donner

du sens, d'entendre aussi soit les objections, soit les réticences, parce que on peut avoir des idées, vouloir développer des choses, mais aussi se rendre compte que ça ne va pas être si simple que ça. C'est aussi en écouter. Je pense que le rôle du management inter-libère peut être C'est effectivement et du leadership et insuffler de l'énergie. Et puis, c'est écouter les employés au niveau opérationnelles qui ont un peu plus les mains dans le cambouis. Et en fonction de ces remontées, soit essayer de résoudre le problème, soit se dire que finalement, on n'en est peut-être pas un. Donc, c'est passé beaucoup de temps aussi pour trouver des abcès. expliquer aussi que parfois on n'a pas le choix, qu'il y a aussi du courage managérial qui est nécessaire. Et donc tout ça, ça fait partie de mon rôle.

Juliette:

Ok, donc motivateur aussi, on peut dire ?

François :

Oui, oui, oui. Dans le donné du sens, il y a vraiment un rôle de motivateur parce que parfois, il faut faire des choses qui ne semblent pas forcément évidentes si on n'a pas le sens qu'il y a derrière. Donc moi, je crois beaucoup à passer du temps à expliquer pourquoi on fait les choses plutôt que de dire qu'il faut les faire. On n'est pas à l'armée. D'accord.

Juliette:

Et donc, remonter l'information aussi au supérieur en fonction...

François :

Oui, oui. Voilà. Alors, il y a tout un rôle de tri parce qu'on ne remonte pas tout, évidemment, pas. L'idée de ce management d'intermédiaire, ce n'est pas de prendre toutes les remontées du terrain et de les repousser à mon manager au-dessus, qui a aussi d'autres chats à fouetter. Donc, c'est de trier aussi ce qui est... de l'urgent, de l'important, du critique et ce qui peut rester à mon niveau en termes soit de gestion de la problématique, soit en termes de priorisation. Il y a des choses que je priorise tout seul, puis il y a d'autres choses, soit de par l'importance du sujet, de l'impact pour l'entreprise, soit en termes de financier, soit en termes d'image, soit en termes stratégiques. C'est à moi de filtrer tout ça et de remonter ce qui nécessite d'être remonté.

Juliette:

Et plus vis-à-vis maintenant de la direction, donc un rôle de négociateur pour négocier ce qui va être mis en place, ce que vous allez faire, ce que vous n'allez pas faire ou pas ? C'est la direction qui dirige seule.

François :

Alors négociateur, je suis plus dans la discussion et dans que dans la négociation en tant que telle. L'idée, ce n'est pas de dire tiens, il faudrait que tu fasses ça, mais en échange, je te file ça. Ce n'est pas non plus une approche de management directif. En tout cas, ce n'est pas mon style préféré de dire fais-ci, fais-ça et ne cherche pas à discuter. Donc, on est plutôt dans l'échange et la discussion. L'idée étant qu'on fasse les choses telles qu'on nous les a demandées ou telles qu'on pense ou je pense qu'il faut les faire. Moi, je dirais plutôt discussion, échange que négociation. Après, à la fin du fin... Il y a des choses qui nécessitent parfois d'être faites. Et quand on se retrouve dans un blocage avec un collaborateur qui a décidé de ne pas faire parce qu'il pense que c'est une erreur ou parce qu'il n'a pas envie ou parce que je ne sais quoi, on peut être amené à être dans du directif. Mais l'idée, c'est d'être plutôt dans l'échange. Alors, je pense que c'est dans ce sens-là que tu entends négociation. C'est négociation au sens échange. Moi, c'est plus,

Juliette:

Et négocier la stratégie qui va être mise en place, négocier l'allocation des ressources nécessaires pour.. ?

François :

Ça, je peux le faire au-dessus.

Juliette:

Vis-à-vis de la direction. Ah,

François :

pardon. Ah, excuse-moi. Non, non, mais je me suis... Non, non. Oui, oui, c'est pas de la négociation avec mes collaborateurs. Oui, oui, non, je... Ah, oui, oui. De la négociation, en tout cas, c'est la présentation des dossiers, quoi. C'est les tenants, les aboutissants, et après... expliquer le bien fondé des sujets. Après effectivement, ouais plus que de la négo, c'est pousser les sujets qui me semblent importants à pousser.

Juliette:

OK, donc discuter des sujets importants. Clarification aussi de certaines attentes pour bien comprendre ce qui vous est demandé.

François :

Alors ça, c'est vrai à tous les niveaux pour moi. Ce n'est pas spécifique au management. Je pense que la différence entre le manager et le collaborateur qui n'a pas de management, c'est que le manager, il va être amené à prendre plus de décisions et à arbitrer sur des sujets et à remonter et à alerter au bon niveau. Mais en termes de... par rapport au point que tu évoquais, je pense que ça concerne tout le monde. À partir du moment où on demande quelque chose, s'il y a un doute, quel qu'il soit, il faut le clarifier.

Juliette :

Et vis-à-vis des parties prenantes, j'entends interne ou externe, comme clients, comme les fournisseurs, je ne sais pas si tu as des contacts avec, ou comme d'autres collaborateurs de chez ***, est-ce que tu dois parfois travailler avec eux et du coup, tu as un rôle vis-à-vis d'eux ?

François :

d'effectuer des tâches ? Oui. Au niveau des paiements, je pense que c'est un peu global pour toutes les directions de l'entreprise. On a tous à travailler avec les autres. Il y a peu de directions qui sont vraiment dans leur coin en autonomie ou en autarcie. Donc nous, oui, on travaille avec à peu près toutes les parties prenantes de l'entreprise, que ce soit les directions commerciales, que ce soit les directions juridiques, les directions financières. Je travaille beaucoup avec la direction technique. Les paiements, ça appartient à la direction innovation, techno, data, digital. Donc, on est vraiment avec toutes les équipes de l'informatique, digital, data. Donc, on travaille avec tous ces gens-là. Donc, on a des relations. Alors, j'ai peu de relations avec nos clients. J'en ai, mais via la direction commerciale. Donc, on va dire que la voix du client, elle est représentée par la direction commerciale. Et donc, c'est avec eux qu'on échange beaucoup. Et ça peut m'arriver aussi d'avoir des échanges en direct avec des marchands, par exemple. Ça, c'est sûr. Après, on a aussi beaucoup d'interactions avec des boîtes externes, parce qu'au niveau des paiements, on est dans un écosystème assez complexe et on ne peut pas tout faire nous-mêmes. Donc, il y a pas mal de choses qu'on fait faire à des boîtes qui sont spécialisées dedans. Je te donne un exemple, les terminaux de paiement, quand tu mets ta carte pour payer ou tu tapes en compte à classe, nous, on ne fabrique pas de terminaux de paiement. Pour autant, on propose des solutions de paiement sur ces terminaux. donc c'est des gens avec qui on travaille Et donc oui, pas mal d'interactions, pas mal de liens, donc avec des process à définir.

Juliette :

Ok, est-ce que tu pourrais décrire en quelques mots, donc tu as encore un rôle de, tu dois rendre des comptes, enfin rendre des comptes entre guillemets, tu dois réaliser des actions pour assurer la bonne entente avec ces parties prenantes. Est-ce qu'il y aurait des mots-clés que tu pourrais définir pour cette relation et le rôle que tu as vis-à-vis de ces parties prenantes ?

François :

Avec toutes ces parties prenantes, on a des comités de suivi, soit hebdomadaires, soit mensuels, soit trimestriels, ça dépend de la nature de la relation, sur lesquels on échange sur les sujets en cours, les problématiques rencontrées, et on définit des plans d'action pour être sûr qu'il se passe des choses à l'issue de nos rencontres. Donc ça c'est vrai avec les équipes internes, pour l'avancement de nos projets, pour l'avancement de sujets autour de nouveaux services qu'on propose aux partenaires, etc. Et on fait pareil avec nos prestataires externes, les boîtes externes avec qui on travaille. Moi j'en ai une dizaine de boîtes, enfin de partenaires, et donc on a des échanges très cadrés. pour être sûr que les sujets avancent bien et qu'on n'oublie rien. Il y a aussi un espèce d'engagement implicite. Quand tu bosses avec une boîte externe, tu définis un plan d'action avec des dates et des responsables. Ça te permet d'avoir une certaine garantie que ça va se faire.

Juliette :

Est-ce que tous ces rôles ont changé depuis la pandémie ? Si oui, comment ?

François :

Alors, les rôles pour moi n'ont pas changé depuis la pandémie. Ce qui est sûr par contre, c'est que c'est la façon de procéder qui a changé. Puisqu'on est passé de... Moi, je travaillais déjà en... J'avais déjà une journée de télétravail avant la pandémie, mais là, ça a été beaucoup plus généralisé. Donc, on est passé grosso modo de 5 jours sur site à 2 jours... trois jours selon les entreprises. Donc évidemment, ça change pas mal de choses. Ça crée moins de proximité. Il n'y a plus ces petits moments d'échange à la sortie d'une réunion où on prend deux minutes pour débrief, être sûr qu'on a tous bien compris la même chose. Là aujourd'hui, à 10h00, tout le monde coupe ou tout le monde se reconnecte à une autre réunion. Donc il y a beaucoup moins tout ça. Tout ce informel, la pause café, tiens j'ai un problème à régler, allez je te propose un café, on en parle. C'est plus humain, c'est plus chaleureux, c'est plus sensoriel que je t'appelais en Teams et puis on essaie de régler le problème. Et puis en général, on ne le fait pas ou peu. Le fait d'être à distance, ça crée de la distance dans la relation, ça c'est sûr. Donc il a fallu compenser, trouver des moyens de compensation. Je pense que de temps en temps, il

faut se dire, je prends 10 minutes, j'appelle quelqu'un parce que je ne vais pas le croiser dans un couloir. Donc ça, c'est vrai pour l'interne. À la limite, pour l'externe, vu qu'ils n'étaient pas forcément dans les mêmes locaux, qu'on fonctionnait déjà par Teams ou par téléphone, ça a peut-être moins impacté les relations externes. Avant on se déplaçait pour un oui, pour un non, et on avait vite fait de passer une journée en transport pour une réunion de 2 heures. Bon là maintenant, la réunion de 2 heures on la fait en Teams et le reste de la journée on fait autre chose. Donc moi je pense qu'il y a pas mal de bienfaits. en termes d'efficacité, de productivité. On évite aussi de trop polluer la planète. Donc, la relation avec les partenaires, et ça n'empêche pas de se voir de temps en temps, évidemment, de se faire des meetings. Je dirais que la relation externe, moi, je l'ai trouvée moins altérée et peut-être plus positive, notamment au niveau de ses pertes de temps de déplacement. En revanche, en interne, là où avant on avait son endroit, son cocon, son bureau. Alors un bureau soit privatisé, mais c'était souvent plutôt des open space. Mais quand même, on avait sa chaise, on avait son petit endroit à soi, ses collègues, l'odeur du café le matin. Tout ça, il a fallu le recréer chez soi. Tout le monde a refait à peu près comme il a pu, sa structure, son petit cocon chez soi. Mais voilà, ça a forcément changé des choses. Et je pense que la plus grosse perte, c'est ce que je t'évoquais, c'est l'informel. C'est les cinq minutes où tu croises quelqu'un dans un couloir. C'est la pause du midi. Mais, moi maintenant, quand je suis en télétravail, je mange un truc à l'arrache devant mon ordi, tout seul. Et puis du coup, je fais autre chose. Mais on a plus cette pause qui permettait aussi de créer du liant dans les équipes. Alors, soit avec sa propre équipe, soit avec son chef, soit avec des collègues et des pairs. Ça, ça n'a pas disparu parce qu'il y a quand même encore des journées. Nous, on impose, on prône pour qu'il y ait deux jours de télétravail et que les gens viennent les mêmes journées. Comme ça, au moins, ces deux jours-là, on se voit, on fait des réunions d'équipe, on prend des cafés ensemble le matin, on mange ensemble le midi. Et ça crée un collectif. En fait, c'est le collectif, je pense, qui a pris un peu cher dans la bataille.

Juliette :

Et les relations, plus tes relations avec les subordonnés ou avec la direction ou similaires ?

François :

C'est un peu global, avec mes subordonnés, avec ma hiérarchie et avec mes pairs.
Globalement, avec tout le monde, ça se passe bien, je les appelle quand c'est nécessaire.

Juliette :

Et quels sont tes différents défis dans ton rôle d'aujourd'hui ?

François :

Vis-à-vis du télétravail ou globalement ?

Juliette :

Globalement.

François :

Global. Mes défis aujourd'hui, c'est d'industrialiser. Alors moi, j'ai un vrai sujet d'industrialisation des paiements. On a des solutions qui fonctionnent pas mal, elles sont plutôt pertinentes. Mais pendant pas mal d'années, il y a eu peu d'investissements dessus. Et donc, il faut remettre un peu d'équerre, les solutions, le monitoring, la supervision, la qualité de service. Donc, on a un vrai défi autour de ça, tout en continuant à innover. Donc, on profite d'innover pour changer les produits, pour les rendre plus robustes, plus à la page, si je puis dire. Donc ça, c'est un premier gros défi. Le deuxième gros défi, c'est de réussir à maintenir en tension positive une équipe qui est hyper sollicitée. Parce qu'on est une quinzaine, mais on est vraiment hyper sollicités par toute la boîte. Donc c'est de réussir à garder la tête froide, à rester en contrôle de nos priorités. malgré des sollicitations diverses et variées. Pas tant de la hiérarchie d'ailleurs, c'est plus des sollicitations de gens qui... En fait, ***, c'est une boîte financière, mais qui repose vraiment sur du paiement. Et donc, on est sollicité pour énormément de choses de par notre expertise. En fait, la caractéristique de l'équipe, c'est qu'il y a beaucoup de gens qui sont là depuis longtemps et qui sont expert et connaissent les paiements par cœur. Ces gens là peuvent être vite accaparés par tout un tas de gens, soit des anciens qui ont l'habitude de travailler avec eux, soit aussi beaucoup de nouveaux. On a du turnover. Et donc, il y a beaucoup de nouveaux. Ils débarquent. Ils ne connaissent pas du tout le paiement. Ils s'adressent à nous. Garder une tension positive, je dis tension, je dis bien positif parce que c'est bien d'être en tension, il ne faut pas que ce soit une tension négative, il ne faut pas que ça se transforme en stress. Qualité de service, tension positive sur les sollicitations et puis mes gros objectifs c'est qu'on reste focus. On a une feuille de route qui est quand même assez claire, je passe pas mal de mon temps à éviter les dispersions. Non pas de l'équipe, mais de la dispersion liée au point numéro 2 des sollicitations diverses et variées. Je veux qu'on garde le cap.

Juliette :

Et les performances qui étaient prévues.

François :

Oui, exactement. Tu fais la route en bateau, tu as prévu d'aller en Martinique, tu as des vents qui te poussent plus vers l'Amérique du Sud ou vers le Canada. Là, c'est de garder le cap. Et donc, c'est de lutter contre quelques vents qui peuvent être contraires ou en tout cas parallèles.

Juliette :

Et est-ce que ces défis ont changé depuis la pandémie ?

François :

Non, les défis n'ont pas changé. Par contre, encore une fois, c'est la façon de les relever qui est un peu différente. Pour maintenir une tension positive, il faut être quand même très auprès de ses équipes pour pouvoir régler justement tous les petits problèmes que chacun peut rencontrer dans son quotidien. Et c'est quand même moins facile à distance.

Juliette :

Est-ce que tu pourrais me décrire une journée type et par la suite aussi m'envoyer une capture d'écran d'une semaine type pour que je puisse un peu analyser la proportion des meetings ? avec la direction, avec les subordonnés, l'administratif, le...

François :

Ouais, sans problème.

Juliette :

Merci.

François :

Alors, moi, grosso modo, j'ai une matinée avec l'équipe. Et j'ai une matinée, enfin une matinée, une petite matinée, mais c'est entre deux et trois heures avec l'équipe. et le mardi matin en général, et j'ai deux ou trois heures avec mes pairs et mon boss. Donc grosso modo, compte une petite journée sur réunion d'équipe, enfin réunion de ma direction et réunion avec les boss des autres directions qui sont au même niveau que moi et mon chef. Ensuite, je vais avoir trois, quatre comités de pilotage. Donc des comités de pilotage et des comités de décision sur des sujets. En général, moi, on est plutôt sur des produits. Donc c'est, est-ce que ça avance ? Ça avance bien dans les délais, dans les coûts. C'est un peu des suivis de projets, mais au niveau managérial. Et moi, grosso modo, aujourd'hui, j'ai une dizaine, entre 10 et 15

sujets en parallèle. Donc toutes les semaines, j'ai au moins sur ces 10-15 sujets, j'ai 3, 4, 5 comités de pilotage. Voilà. De 1 à 2 heures, tu peux compter 2 à 3 bonnes journées. On arrive à 3 journées par semaine déjà, entre le management avec mon boss, le management avec la direction, plus les comités de pilotage. Et puis après, j'ai des points réguliers avec des homologues pour voir si on est bien aligné, pour échanger sur des nouveaux sujets. Un peu de temps pour brainstormer aussi, c'est important de ne pas être cru dans la gestion. Donc j'ai des points avec la direction commerciale, avec la finance, avec la technique, j'ai des points réguliers avec certaines personnes comme ça. Donc ça, ça peut me prendre une autre journée. Et puis après, j'essaie de m'accorder une journée où, alors elle n'est pas fixe, ce n'est pas le vendredi, je décrète que je n'ai pas de réunion. Je sais que certaines boîtes le font en disant interdisez les réunions le vendredi, comme ça, ça vous laisse le temps de bosser pour vous-même et aussi de rencontrer des gens, d'appeler des gens, de voir des gens à l'extérieur, etc. Là, nous, on ne fonctionne pas comme ça. Mais j'essaie aussi d'avoir du temps pour moi. Je pense que c'est important d'avoir quelques heures par-ci, par-là pour se poser, pour creuser un sujet, pour lire des docs sur les paiements, pour ... Et puis une journée type, j'ai comme souvent un ou deux déjeuners par semaine avec un partenaire, avec des partenaires souvent.

Juliette :

Un partenaire, tu entends quoi ?

François :

Des prestataires. J'aime pas trop le terme prestataire, je trouve que ça fait un peu... Des sous-prétendants ? Ouais, mais j'aime pas, voilà. Mais c'est des gens, entre guillemets,

Juliette :

qui travaillent pour vous pour réaliser des actions ?

François :

Voilà. Ok. Ouais, ouais, ouais. Visa par exemple, tu vois. Hier j'ai déjeuné avec Visa.

Juliette :

Ok, très bien. Maintenant, j'ai posé quelques questions sur ton influence. Est-ce que tu as l'impression d'avoir une influence sur tes subordonnés et sur la direction ?

François :

Oui.

Juliette :

Et laquelle, vis-à-vis de tes supports donnés, par exemple ?

François :

Je leur sers comme un peu de guide. Effectivement, j'espère leur apporter de l'énergie positive et du leadership, de la motivation. Mais à la différence d'un coach qui est un peu agnostique, qui pourrait être agnostique au sujet, j'ai une certaine expertise aussi dans le domaine. Donc, je peux leur apporter aussi une vision des choses sur lesquelles il faut qu'on aille. Donc, plus une direction.

Juliette :

Un support, un soutien et un modèle ?

François :

Un modèle, je ne veux pas cette prétention-là, mais ils savent que je suis là et ils savent qu'ils peuvent compter sur moi.

Juliette :

Du soutien ?

François :

Du soutien.

Juliette :

Et vis-à-vis de la direction, c'est quoi ton influence ?

François :

Une influence sur l'expertise, ça c'est sûr, puisqu'au-dessus et à côté, ils ne sont pas du tout experts sur ces sujets-là, donc ils vont venir me voir pour de l'expertise. Et ils vont venir me voir pour participer à des réflexions.

Juliette :

Ok. Quand on t'entend expertise, est-ce qu'on peut te définir aussi comme un cadre expert ?

François :

Oui.

Juliette :

Ok. Donc, tu es un mélange de cadre expert et cadre manager ?

François :

Oui.

Juliette :

Ok. Très bien. Je sais pas. Et ces influences, est-ce que je pourrais définir des influences descendantes ?

François :

Moi j'ai que des cadres quasiment seniors experts. Donc ils se débrouillent pour découper leurs tâches. Enfin, ça dépend ce qu'on appelle découper la tâche, mais en tout cas, on n'est pas dans du ultra-processé technique.

François :

En fait, je t'enverrai l'organigramme. Il y a moi, en dessous, j'ai ***, ***, et ***. *** elle travaille sur la signature, *** elle travaille sur tous les sujets transverses et *** lui il manage lui-même une équipe de... Ouais un peu plus ça maintenant parce qu'il y en a 3 qui arrivent là mais ouais.

Juliette :

Ok ok je vois. Et est-ce que parfois tu as affaire à de l'influence sociale ?

François :

Alors, qu'est ce que tu entends par influences sociales ?

Juliette :

Ils discutent et parfois il y a certaines idées qui viennent prendre plus d'ampleur alors que de base, ce n'était pas spécialement ce qui était souhaité, des rumeurs, des tensions, alors que... juste lié à l'influence sociale, la discussion que ces personnes ont entre elles.

François :

C'est possible qu'il y ait des échanges et que ça puisse générer des incompréhensions. En général, j'essaie de régler ça assez vite. Moi je déteste le conflit, je sais qu'il y a des gens qui ont plus de facilité, c'est pas que je n'arrive pas à le gérer, c'est que je n'aime pas ça. Fondamentalement je ne vais pas aller chercher, je vais plutôt chercher le consensus que la confrontation, et si je chante dans mes équipes, il y a de la tension ou quoi, j'essaie de régler ça rapidement.

Juliette :

Est-ce que tu en as déjà rencontré de la tension liée à cette influence sociale ?

François :

C'est un peu le quotidien des managers dans les entreprises. Après, à des niveaux plus ou moins élevés, moi je considère que c'est une tension tout à fait acceptable. Mais en tout cas, il y a des moments où oui, Machin m'a dit que le projet allait s'arrêter, qu'est-ce que je vais devenir ? c'est une catastrophe, je vais perdre mon job. Bon, là, évidemment, on a un rôle pour remettre l'église au milieu du village.

Juliette :

Ok. Et est-ce que ton influence, quand on a discuté vis-à-vis des parties prenantes, vis-à-vis de la direction des supports donnés, elle a évolué depuis le Covid ou elle a toujours été la même ? Donc rôle d'expert et vis-à-vis des supports donnés, plus un leader ?

François :

Non, elle est restée la même en termes de périmètre d'action et de responsabilité.

Juliette :

Maintenant, je me focus sur le télétravail et les outils numériques. Tu m'as dit que tu travaillais une fois par semaine à distance ?

François :

Non, je suis basé à Paris. Je viens deux jours toutes les deux semaines à *** pour voir les équipes physiquement. Ça m'arrive assez régulièrement de faire l'aller-retour dans la journée aussi pour une réunion ou deux réunions. C'est préférable d'être sur site. Puis Paris-***, ça se fait quand même plutôt bien. Le reste du temps, je suis soit en télétravail chez moi, comme ce matin. Soit je vais dans les locaux de *** à Paris. On raconte, moi grosso modo je suis de 2 à 3 jours chez moi par semaine.

Juliette :

Ok. On en a déjà discuté mais c'est pour vraiment avoir tout qui soit bien clair et bien précis. Donc en quoi le télétravail a affecté tes relations et ton rôle avec tes collaborateurs et la direction ?

François :

La perte de l'informel.

Juliette :

Quels sont les principaux défis liés à la gestion de l'équipe à distance ?

François :

Les principaux défis de gérer l'équipe à distance ? De percevoir les signaux faibles, soit de tension, soit de mal-être, soit de difficulté.

Juliette :

Ok, donc percevoir le mal-être et les aider à chercher l'information.

François :

Ouais.

Juliette :

Ok. Donc comment vous communiquez avec ces derniers à distance ?

François :

Ouais, alors on fait Teams. C'est plus le portable.

Juliette :

Ok, le téléphone. Quelles sont les nouvelles tensions et conflits de rôle qui sont apparus à cause du télétravail ?

François :

Les gros changements, il y a eu la perte de l'informel, mais ça c'est plus un constat. Il y a aussi beaucoup de gens qui se sentent moins appartenir à un collectif.

Juliette :

Ok, moins dans l'entreprise, moins impliqué et donc moins productif, j'imagine.

François :

Oui, exactement.

Juliette :

Ok, donc peut-être une démotivation de la part des subordonnés.

François :

Oui, démotivation, on perd du sens. Pour beaucoup de gens, le fait de faire partie de l'entreprise, c'est aussi d'être dans les locaux, comme je disais, le café, la pause déjeuner. «

Tiens, t'as fait quoi ce week-end ? » Et tout ça, ça a transformé finalement l'entreprise à un endroit où on ne fait que travailler quelque part. Alors qu'avant, il y avait plus un côté très social.

Juliette :

Et quels outils numériques vous utilisez maintenant, à part Teams et le téléphone ?

François :

Alors, comme outils numériques, on utilise Teams pour communiquer, le téléphone. On utilise après pas mal d'extranets, partager des infos, des docs. Mais ça, c'est des outils qu'on avait déjà avant. Je pense que les principaux outils nouveaux, en tout cas... largement beaucoup plus utilisée depuis le Covid, c'est Teams.

Juliette :

Donc maintenant, j'ai plus de focus sur tes tensions de rôle. Donc, quelles sont tes tensions de rôle liées à ton rôle actuel ? Donc, tension de rôle, si je peux mettre un peu une définition pour que ce soit plus clair, c'est à partir du moment où tu ressens un sentiment que c'est difficile, que c'est compliqué de répondre aux attentes de tout le monde de manière satisfaisante et efficace et rapide.

François :

Oui. Excuse-moi, tu peux...

Juliette :

Quels sont-elles ? qu'est-ce qui est difficile et qui rend les attentes compliquées ? Dans son rôle ça peut être très large, ça peut être des demandes contradictoires venant de la hiérarchie, de tes subordonnés, des parties prenantes et de la direction donc ça peut être par exemple innovation et stabilité, performance et bien-être, concurrence et à la fois collaboration, individualité et collectif ça peut être plein d'éléments qui s'opposent.

François :

C'est pas évident là cette... Non c'est pas évident. C'est un peu abstrait en fait.

Juliette :

Bien ça peut être des faits que hier on t'a demandé de faire attention dans les réductions de coûts et demain on te demandera d'être plus performant. C'est un peu contradictoire.

François :

Ah bah les injonctions contradictoires comme ça c'est un peu notre quotidien aussi. Parce que souvent, la direction et au-dessus les actionnaires, ils veulent le beurre et l'argent du beurre. Donc, c'est vrai qu'il faut trouver un juste équilibre. Et il faut que cet équilibre soit partagé. C'est-à-dire qu'on ait tous la même définition de cet équilibre. Si on te demande de réduire tes coûts et d'augmenter ta performance, en disant que c'est facile, on automatise. Ça, c'est le truc bateau. on automatise des tâches et du coup tu réduis tes coûts humains et en même temps grâce à l'automatisation tu es plus performant. Bon ok, mais de quoi on parle ? De quelle automatisation, jusqu'à quel niveau, etc. Donc je pense que la difficulté c'est de bien se mettre d'accord sur ce que nous on préconise comme équilibre et que cet équilibre-là soit bien partagé et par la hiérarchie et par les autres entités qui sont partie prenante du sujet.

Juliette :

Et quelles sont ces demandes contradictoires ? Est-ce que tu as des exemples ?

François :

Celui que tu viens de citer, réduire les coûts et améliorer la performance, innover et en même temps sécuriser l'existant. Tu dois à la fois te concentrer sur les produits existants pour être sûr qu'ils tournent bien et en même temps développer de nouveaux produits.

Juliette :

Est-ce que tu as d'autres exemples comme ça ?

François :

Comme injonction contradictoire ce qu'on peut avoir aussi c'est ce qu'on va pouvoir avoir en chef fichier comme ça j'en ai pas, il y en a d'autres mais ils ne reviennent pas là comme ça.

Juliette :

Si tu veux, je peux te donner quelques injonctions que moi j'ai trouvées. Tu me dis si oui ou non elles te correspondent.

François :

Ok

Juliette :

Donc performance et bien-être. La direction te demande la performance vis-à-vis tes subordonnés. Et à la fois, il faut assurer leur bien-être pour qu'ils soient performants.

François :

Ouais. Pas vraiment

Pour moi, performance et bien-être, en fait, si tu es performant, ça peut aussi jouer sur ton bien-être. Et si tu es en bien-être, tu peux être performant. Donc, en fait, pour moi, ce n'est pas forcément contradictoire. Ça peut être très complémentaire.

Juliette :

Individualité et collectivisme ?

François :

Ça, c'est important. Chaque individu a ses propres qualités et son apport pour l'entreprise. Il est évident que chacun tout seul ne va pas réussir à faire grand-chose. En même temps, chaque individu a ses propres qualités et ses forces motrices. Il faut jongler avec les deux. Il ne faut pas transformer chacun en robot et en clone. En même temps, ça ne peut pas être qu'une somme d'individualité. Il faut qu'il y ait un... un esprit transverse collectif pour que ça fonctionne et souvent c'est aidé par le management.

Juliette :

Ok. Concurrence et collaboration ?

François :

Alors concurrence en interne ou ?

Juliette :

Comme tu le sens. Si tu en as affaire interne, si tu en as affaire en externe ou si pas du tout.

François :

Moi je travaille pas trop sur des concurrents, ouais on a de la ?? avec sur des sujets de concurrence par rapport à ce que font nos concurrents sur les paiements non mais là sur ce point là je suis pas trop concerné

Juliette :

Ok, flexibilité contrôle ?

François :

Ouais, alors l'un n'empêche pas l'autre. Il faut savoir être flexible et laisser aussi les gens s'épanouir dans leur travail et être force de proposition. Plus on est dans le contrôle, moins les gens vont être innovants et force de proposition. Et en même temps, on ne peut pas laisser non plus tout le temps tout le monde dans la flexibilité. Il faut un minima, un cadre et parfois, et quand même assez souvent aussi, du contrôle.

Juliette :

Ok, donc pour toi, ce n'est pas des demandes contradictoire mais plutôt complémentaire.

François :

Ouais.

Juliette :

Oui. Complémentaire dans le sens où tu arrives à concilier les deux. Et pour toi, c'est cohérent ?

François :

En tout cas, ouais. En tout cas, c'est le vœu, quoi. C'est le souhait, ouais.

Juliette :

Technique et gestion ?

François :

Non, c'est... Technique et gestion... Technique et gestion... La gestion, elle peut être technique. Enfin, parce que je fais de la gestion financière, ou de la gestion même des ressources humaines, ça nécessite de la technique. Euh non pas spécialement

Juliette :

J'en ai un dernier. Impératif écologique et optimisation de coût. Peut-être pas écologique, mais plutôt performance. On en parlait tout à l'heure.

François :

Oui, ça s'appelle le point de tout à l'heure. Comment réussir à être performant en réduisant nos coûts.

Juliette :

Est-ce que tu ressens de l'ambiguïté dans ton rôle, donc des zones de flou et d'incertitude ?

François :

Ça arrive forcément, mais très peu finalement.

C'est relativement rare. Oui.

Juliette :

Il n'y a pas des zones d'incertitude ?

François :

Non.

Juliette :

Ok, très bien. Est-ce que tu ressens des conflits de rôle ?

François :

Non.

Juliette :

Ok, très bien.

Est-ce que tu ressens des freins à la bonne réalisation de ton travail ? Donc, des obstacles qui se mettent devant toi, bon, ça n'empêche pas la réalisation, mais ça complique la chose. Est-ce que tu vois certains éléments qui... qui te freinent dans la bonne réalisation et la bonne gestion d'équipe ?

François :

Alors des obstacles on en a toujours, ça c'est sûr. Ouais ouais, c'est un peu notre quotidien d'avoir des obstacles. Que ce soit des problèmes de ressources, des problèmes de priorisation, des problèmes... Mais ouais, ouais, on fait avec, quoi.

Juliette :

Ok. Et est-ce que ces obstacles, tu pourrais en décrire quelques-uns ? Donc, manque de ressources, tu as dit.

François :

Ouais, problème de ressources, problème de changement de priorisation. Qu'est-ce qu'on peut avoir d'autre ? Démission, c'est un problème de ressources, mais tu as un projet clé, une démission de quelqu'un, changement de priorité, ressources, c'est toujours les deux sujets-là.

Juliette :

Ok, et est-ce que ces tensions de rôle, ces freins, ces obstacles... mais aussi ces demandes contradictoires ont des conséquences sur toi, sur l'employé et sur la direction. Donc conséquences, j'entends stress, on en parlait tout à l'heure aussi, perte de sens pour les employés, donc ça c'était plus lié au télétravail, mais est-ce qu'à l'heure actuelle, toutes ces tensions, demandes contradictoires ont des conséquences ?

François :

Oui, ça a des conséquences parce que ça peut démobiliser les gens. Donc il faut les remobiliser, il faut essayer de rebondir, donc ça reprend du temps et ça peut freiner la bonne marche du plan qui a été prévu.

Juliette :

Est-ce que tu as déjà ressenti des impacts sur la santé mentale, santé physique, de toi ou de tes employés ?

François :

Oui, santé physique. Pas forcément, mais bon après, c'est pas toujours évident de faire le lien entre un problème physique qui peut être lié au stress ou autre, mais sur la santé mentale, oui, il y a des collaborateurs qui peuvent être en souffrance, peut-être un bien grand mot, mais en tout cas en mal-être.

Juliette :

Et ça, ça a été accentué du coup de par l'aspect distancié du travail actuel ?

François :

Moi, j'ai l'impression, alors je sais pas si c'est *** ou ... Dans les autres boîtes aussi, j'avais l'impression qu'il y avait moins de mal-être et de gens qui se sont arrêtés pour des problèmes burn-out psychiques. Soit c'est lié au distancié, soit c'est lié à la boîte en tant que telle, puisque je ne connaissais pas ça dans les autres boîtes.

Juliette :

Et toi ce que tu en ressens du stress ?

François :

Ouais mais normal enfin le nominal quoi ok donc pas particulièrement mais un peu non non.

Juliette :

Donc on en parlait sur l'impact de l'organisation : donc turnover et baisse de productivité de performance ?

François :

Peut-être ouais peut-être

Juliette :

Ok on arrive à la fin de cet entretien, est ce que tu as d'autres éléments à ajouter sur ton rôle, tension de rôle ?

François :

Non, je crois qu'on a fait un bon tour

Juliette :

Un grand merci pour cet entretien !

Bonne journée !

C. Interview de Florian

Juliette :

Bonjour, bonjour, enchantée. Est-ce que vous me voyez, vous m'entendez bien ?

Florian :

Ah merde, je ne sais pas ce que j'ai fait. Ouais, ouais, tu peux me tutoyer.

Juliette :

Oui, merci. Je vais essayer de vous tutoyer. Donc, enchantée, je me présente, je m'appelle Juliette Tomme et je fais des études à l'UCL, et je suis en train de réaliser mon master en option management et je fais mon mémoire sur... l'évolution des rôles des cadres intermédiaires avant et après Covid. Donc, on va discuter de votre rôle de cadre intermédiaire. Pardon, de ton rôle de cadre intermédiaire.

Juliette :

Ok. Est-ce que tu pourrais m'expliquer ton parcours, ta fonction actuelle ?

Florian :

Je t'explique rapidement mon parcours. Tu me demanderas s'il faut un peu plus de précision. Mais oui, j'ai intégré ***. Alors moi, j'étais... Vraiment, je reprends depuis le départ. Au départ, je suis ingénieur en mécanique. Ça n'a rien à voir avec l'informatique. mais j'étais ? et cadres dès le départ et j'ai intégré *** en tant que externe à l'époque et en octobre 2002. Et je suis resté d'octobre 2002 à mai 2010 en externe, ce qui est déjà très loin, ce qui est limite pas normal, mais bon, en tout cas, c'est ce qui s'est passé. Et j'ai été, donc j'ai eu une proposition d'embauche en mai 2010. Et donc voilà, je suis cadre, enfin je suis cadre internationalisé chez *** depuis 2010 et j'ai eu une expérience de responsable d'équipe depuis 2017.

Juliette :

Ok, super. Donc, est-ce que tu peux me dire le nom de ta fonction précise ?

Florian :

Je suis le manager de l'équipe paiement.

Juliette :

Ok, donc dans le service paiement ?

Florian :

Ouais, en fait. Les noms chez nous ne sont pas terribles. Quand je regarde encore le trombinoscope, moi, en fait, j'ai l'équipe paiement. Et en fait, *** , je ne sais pas comment lui t'a présenté sa direction, mais lui, c'est la direction paiement. Et donc, ce n'est pas très clair. Lui, il a deux autres branches supplémentaires à la mienne. *** et ***. Et il y a donc moi, et je suis le seul, moi, en fait, dans sa direction, à avoir...

Juliette :

Avoir une équipe.

Florian :

Ouais, avoir une équipe.

Juliette :

Ok. Et c'est quoi la taille de ton équipe ? Je crois que c'était une 10, 12, quelque chose comme ça ?

Florian :

Alors, actuellement, on est neuf. Enfin, j'ai neuf personnes à manager, dont deux qui viennent d'arriver, en fait. Ils sont un transfuge d'un autre service et *** a proposé de les récupérer parce que ça avait vraiment du sens. Moi je suis dans le paiement et eux c'est l'équipe B2B Acceptation qui est... qui travaillait vraiment sur la partie paiement et qui travaillait beaucoup avec une personne de mon équipe. Et d'ailleurs, dans l'idée initiale, c'était d'avoir *** dans mon équipe qui était manager d'eux. Du coup, j'aurais été leur N plus 2. Sauf que d'un point de vue RH, ce n'était pas jouable parce que ce n'était pas suffisamment de personnes. Je crois que ça causait d'autres problèmes de rôle et de responsabilité. J'aurais peut-être dû passer responsable de département, ce n'était pas justifié, bref. On n'occupe pas. Là, ce qui se passe, c'est que c'est moi qui suis leur manager direct. Et le manager de ce que j'appelle le manager technique ou manager d'expérience, c'est Stéphane. C'est moi qui suis, enfin, ils sont sous ma responsabilité. OK. Et t'es... Alors, attends, excuse-moi. J'ai intégré deux personnes il n'y a pas longtemps. Et il y a une autre personne qui doit arriver. Il y a une offre d'emploi qui est en cours, qui n'avance pas. C'est pas ça. Autour d'Avril, il y a eu pas mal de changements. *** est parti, il y a une autre personne qui est partie. On a intégré une nouvelle personne dans l'équipe ***. Et depuis cette époque, on est en phase de recrutement. On a choisi avec *** ... la personne à recruter mais l'offre n'a toujours pas été envoyée. Donc aujourd'hui j'ai 9 personnes avec moi mais il ne devrait y en avoir plus.

Juliette :

Et tu es à quel niveau hiérarchique en partant de la direction générale ?

Florian :

Il y a le directeur général *** , en dessous de lui la DIT, la direction innovation et technologie. *** , il a sous sa direction, il a ***.

Juliette :

Ok. N-3 .

Florian :

Oui. C'est ça

Juliette :

Ok, super. Et tu te considères comme un cadre expert et ou comme un cadre manager ?

Florian :

Les 2. Je garde beaucoup cette expertise. Et évidemment manager, parce que je fais le suivi de mes équipes, vraiment axé sur l'organisation et la gestion de l'équipe.

Juliette :

Ok. Maintenant, j'ai plus posé des questions sur ton rôle de cadre intermédiaire. Donc, comment tu pourrais décrire ton rôle de cadre intermédiaire ?

Florian :

Alors, moi, j'ai déjà... Alors, c'est vis-à-vis de *** ou vis-à-vis de tout le monde ? Par rapport à mon équipe ? Vis-à-vis de tout le monde ?

Juliette :

Vis-à-vis de *** , de tes subordonnés et des parties prenantes.

Florian :

Alors pour l'instant, vis-à-vis de mes équipes, je suis plus beaucoup à l'écoute des équipes. J'ai avec moi, cette équipe c'est vraiment une équipe d'experts qui sont présents chez *** en général depuis très longtemps. Et donc, ils ont un niveau de connaissance, d'autonomie, en fait, qui est vraiment important. Et par contre, c'est marrant, c'est presque étonnant. Moi, en plus, je les connaissais depuis très longtemps, ces personnes. Et j'ai travaillé avec eux au même niveau qu'eux des années. Voir même au début où j'étais là, tu vois, dans mon équipe, il y a une fille qui est là. Au début où je suis arrivé chez ***, elle avait une équipe. Elle avait sa propre équipe. Elle était manager d'une équipe. Et puis, l'histoire fait qu'aujourd'hui, elle n'est plus manager. Et c'est moi qui suis son manager. Donc, elle est mon aînée. Elle est mon aînée. En plus... d'un point de vue expérience, elle est mon aînée, sauf que c'est moi son manager. Et je fais des points réguliers avec elle. Moi, le premier point que j'ai fait, je me suis dit, qu'est-ce que je vais lui raconter ? Et en fin de compte, là, je suis plus en fait à l'écoute parce qu'à l'écoute, je vais prendre ses requêtes. Ce n'est pas moi qui vais lui donner des conseils, dire,

mais non, tu ne devrais pas faire comme ça. En tout cas, je pense que je n'aurais pas de valeur ajoutée à faire ça. Par contre, j'essaie en tout cas de l'aider à ce qu'elle arrive à ses objectifs. Je ne sais pas si toi tu as eu ça en cours, mais on m'avait donné ça notamment en formation. Je me pose tout le temps la question, comment je peux aider mes collaborateurs à m'aider moi ? Parce que moi j'ai des objectifs, le service du coup ces objectifs ils sont redescendus au niveau forcément de l'équipe et comment moi je peux les aider à atteindre ces objectifs et je me pose toujours cette question et c'est typiquement avec cette personne là c'est plus là mon rôle d'être là en support en soutien, en soutien et c'est là où je vais alors avec ***, je vais être quelqu'un qui est beaucoup dans l'empathie, dans l'écoute, et qui va être attentif même aux signaux faibles, sur les demandes, sur les besoins de chacun. Et je vais lui remonter quand même des trucs. Je ne vais pas avoir besoin de ?? auprès de ***. C'est plutôt lui, ***, qui va être là-dessus, qui va être proactif, et me dire « là, tu as besoin de quelqu'un, ça, ce n'est pas chez nous » . Il faut qu'on balance. Et donc là, à ce niveau-là, ça va être pareil. Moi, je vais reprendre les besoins de cette personne et je vais les évoquer avec ***, qui va être là aussi en soutien. Voilà. Après, qu'est-ce que je peux dire d'autre ? Par rapport à ***, après, je suis là pour justement recondenser un peu tout ce qui se passe au sein de l'équipe. Il a un côté assez relativement opérationnel, il aime bien être au courant des trucs, il n'est pas juste sur des chiffres et des personnes et comment ça avance. Sur les sujets, il aime savoir comment ça va. Je vais lui remonter les informations importantes de la semaine, on se voit toutes les semaines. Moi, dans les équipes, j'ai des one-to-one avec les équipes, c'est tous les 15 jours. C'est tous les 15 jours avec les 7 personnes que j'ai en direct. Les deux personnes qui ont rejoint l'équipe il n'y a pas longtemps, pour l'instant, je les ai juste vues une fois. Ils ont vraiment intégré début novembre. Je les ai juste vues une fois. Je vais peut-être leur mettre un point une fois de temps en temps pour prendre le pouls. Pour moi, c'est plus à ***, qui est leur manager d'expérience, de les voir plus souvent. Et peut-être, ce que je vais plutôt faire, c'est peut-être qu'avec Stéphane, vu qu'il a des sujets en direct, et il a ça en plus, Je vais le voir un peu plus souvent que les autres de l'équipe, mais voilà, c'est comme ça que je vois les choses.

Juliette :

Ok, donc toi, vis-à-vis de ton équipe, étant donné qu'ils ont une certaine expérience dans leur domaine, tu n'as pas vraiment un rôle de coach, ni de leader, ni de superviseur ?

Florian :

Ah si, en termes de leader, s'il y a des décisions à prendre, tu vois par exemple en ce moment, il y a quand même des... Il y a des changements en termes de gestion de l'organisation de nos équipes, et notamment de l'équipe IT avec laquelle on travaille beaucoup. Là, c'est un bon exemple. Ça, là-dessus, moi j'arrive, je représente le sujet, j'essaie de les faire adhérer à cette nouvelle organisation, ce n'est pas évident, mais in fine, je tranche. C'est là où j'ai besoin de l'idée, de dire, oui, mais OK. Mais on fonctionne comme ça. On va continuer. Moi, je vais continuer à apprendre au pain et on va travailler dessus. Mais c'est le sens de la vie. On

avance comme ça. Donc, vous suivez. Tu vois, c'est à ce niveau-là où, en termes d'organisation, je vais avoir plus un rôle de leader. Mais en termes d'expertise, non, pas forcément.

Juliette :

Ok. Et vis-à-vis de ***, est-ce que tu dois parfois négocier les ressources que ton équipe a besoin ou ça vient naturellement ?

Florian :

La plus part du temps ça vient naturellement mais il faut parfois en parler. Mais je vais devoir aussi négocier les gestions des augmentations, ça se fait une fois par an. Là, on va devoir discuter, on va négocier. Là, il y a un autre truc qui arrive en ce moment, c'est le... je ne sais plus comment on appelle ça, les talents très vieux. Donc, tu sais, on fait le point sur chacune des personnes de l'équipe. *** est intégré au truc et donc là, on va discuter aussi. Il va falloir qu'on négocie ensemble.

Juliette :

Est-ce que tu vois une comparaison avant, après Covid, du rôle de manager ?

Florian :

En termes de management pur, en fait, il y a une difficulté pour le manager en plus, où un élément en plus qui apparaissait malgré tout avant le Covid, c'est la gestion du télétravail.

Juliette :

Ok.

Florian :

Qui peut... qui peut être un vrai problème. Alors moi, typiquement, encore une fois, avec mon équipe, je pourrais très bien être en full télétravail, en fait. J'en ai d'ailleurs un qui est actuellement comme ça, mais je travaille là-dessus. C'est un bon exemple. C'est quelqu'un qui est sur Paris. Quand il était embauché, il habitait dans la région avec sa copine. Il avait un appartement à Paris. Ça ne marche plus avec sa copine. Maintenant, il habite tout le temps à Paris. En fait, il est tout le temps en télétravail. Au final, ça me pose pas de problème. Quand j'ai repris l'équipe, on était déjà dans cette situation-là. C'est le sujet, justement, pour moi ça

allait. Je me suis pas trop penché sur le truc. Mais on m'a fait savoir que ça ne plaisait pas à tout le monde le fait qu'il soit tout le temps en télétravail et qu'il y avait quelque part une jalousie. Oui, mais il y a des des... comment on appelle ça ? Des passe-droits. Il y a des passe-droits. En plus, j'ai eu cette fameuse personne de Paris. Je l'ai eue. C'est lui qui a... a crevé l'abcès en me disant, mais tu sais, moi, j'aimerais bien quand même venir de temps en temps. Télétravail, ça me saoule, quoi, d'être 100% télétravail. Donc, c'est pour ça que je te disais qu'il y avait un sujet, quoi. Mais, ben voilà, ça, la gestion du télétravail, je pense que. Mais pour moi c'est pas dérangeant le télétravail du moment qu'ils travaillent. Mais déjà, je le sentirais si les personnes ne travaillaient pas. De toute façon, ils ont des objectifs. Et ces objectifs, s'ils ne sont pas atteints, c'est qu'en général, c'est parce qu'ils n'ont pas fait leur boulot. Moi, c'est mon ressenti. En fait, en tant que cadre, donc ils pourraient tous être en télétravail, ça ne me dérangerait pas, mais aujourd'hui, c'est trois jours de télétravail, deux jours de présentiel. En fin de compte, la difficulté, c'est que tout le monde soit bien, quelque part, à l'équité. Et après, aussi, de garder du lien. Alors moi, je n'ai pas trop de difficultés par rapport à ça. D'avoir une équipe. Oui, bien sûr. Pour moi c'est hyper important quand on parle d'une équipe, c'est une équipe. D'ailleurs j'ai deux garçons, j'en dis souvent, vous êtes une équipe. Vous travaillez ensemble. Vous travaillez ensemble.. Et tu sais que tu peux, tu n'as pas à te poser la question, est-ce que je peux faire confiance ? Bah oui, évidemment. Et pour ça, il faut se voir. Nous, on se voit le mardi, sauf celui qui est sur Paris. Mais tu vois, par exemple, là, actuellement, il est là pour des raisons personnelles. Du coup, il est venu mardi. Et il s'est vraiment bien intégré, donc tout va bien. Je sais qu'ils font des points, eux. Alors avant, tu as un autre truc marrant. Je parle beaucoup, peut-être, non ?

Juliette :

Non, c'est intéressant.

Florian :

Tu vois, quand je suis arrivé dans cette équipe au départ, puisque j'étais... J'étais dans une autre équipe, j'étais intégré. C'est *** d'ailleurs qui m'a intégré dans l'équipe, qui m'a demandé de venir. Et j'avais repris le boulot d'une autre personne et qui organisait un point tous les vendredis, un point entre les product managers. Et j'ai repris le sous-clin, on l'a appelé en point PIMS. Ça me faisait marrer. Je ne pense pas que tu connaisses, tu es la référence au PIMS ?

Juliette :

Non, je ne connais pas.

Florian :

C'était des biscuits. Et donc, Product Manager, PM, je rajoutais le I, le S, c'était Pims. J'étais bien content de ma connerie. Et donc, j'organisais ce point Pims tous les vendredis. Et ce point Pims, alors sauf que, ce point Pims, il n'y avait pas tout le monde de l'équipe. Parce qu'il y a ceux qui sont plus jeunes, il y a les vieux qui sont ensemble et ils faisaient leur truc. Et donc, ce point Pims... Une fois que j'étais manager, on se posait la question est-ce que je garde ? Et j'avais dit, moi je garde les points PIMS. Mais si je garde, je mets tout le monde. Parce que je ne fais plus de cas particuliers comme ça. Du coup, c'est une autre personne qui a repris le truc et qui continue à le faire. Et moi, ça me va bien parce qu'en fait, au final, c'est quasiment 100%. Ça s'explique, le fait que tout le monde ne soit pas dedans. Je ne me rajouterai pas. Mais voilà, ça t'explique. Et en tout cas, ça contribue aussi au fait qu'il y ait une bonne ambiance, qu'il y ait une bonne gestion de l'équipe. Et ça, c'est hyper important depuis qu'il y a plus de télétravail.

Juliette :

Ok. Donc pour toi, à cause du télétravail, c'est peut-être plus dur d'assurer une bonne cohésion, une bonne entente avec l'équipe et de vraiment s'assurer de leur bien-être.

Florian :

Oui, ce n'est pas forcément plus compliqué. C'est juste que c'est quelque chose où il faut être beaucoup plus vigilant. Là où avant, si tu veux, ton équipe se faisait naturellement, enfin, ton ambiance d'équipe se faisait naturellement parce que tu les vois tous les jours, tu passes beaucoup de temps les uns avec les autres. Et les à-côtés du boulot qui vont vachement t'aider à cette cohésion d'équipe, c'était naturel. Aujourd'hui, ce n'est plus naturel. Donc, il faut y être vigilant. Ça peut marcher comme ça peut ne pas fonctionner. Là où avant, en général, ça fonctionnait. Et ça, tu vois, donc c'est pas réellement le Covid en lui-même qui a géré ça. Ça a accéléré, on va dire, les choses. C'est déjà une tendance qui a commencé. Oui, le télétravail. Le Covid, tu vois, ce que ça aurait pu changer, à mon sens, c'est une vision différente du travail des personnes vis-à-vis du travail. Je pense. En final, avant le Covid, on ne pensait pas que tout pouvait s'arrêter comme ça d'un coup. Et on a vu un modèle émerger comme ça d'un coup. Et du coup, que les personnes aient une vision différente du boulot et même de la relation envers le boulot. Et au final, je pense que c'est plutôt générationnel qu'un problème de commune. Moi, en tout cas, je pense que l'équipe, aujourd'hui, ils ont la même relation au travail que ce qu'ils avaient avant. Et par contre, peut-être que les personnes... de générations plus jeunes n'ont pas par contre cette même vision des choses où le travail est quand même plus important pour les générations plus anciennes que pour celles d'aujourd'hui.

Juliette :

Okay, très bien. Est-ce que tu pourrais me décrire une journée type et si possible aussi me donner accès juste à une semaine de ton agenda pour que je vois la proportion des réunions?

Tu m'as dit que c'était une fois toutes les deux semaines, mais pour voir un peu l'organisation de ton planning.

Florian :

Je te partage mon écran ?

Juliette :

Si ça t'arrange, oui, mais si pas, tu peux me l'envoyer en off la semaine prochaine par email, c'est très bien aussi.

Florian :

On partage comme ça cette semaine. On partage cette semaine. Voilà. Ça, c'est mon planning de la semaine. Des fois, c'est plus chargé.

Juliette :

OK. Comme ça, j'ai une petite idée. Super, merci. Je regarderai plus en détail la proportion. Tu as une organisation particulière chaque semaine ?

Florian :

Non, pas du tout. Alors moi, en plus, on va dire que je fonctionnais beaucoup à l'instinct, on va dire que je suis bordélique. Donc, non, tu vois, typiquement, moi, ma journée type, le matin, quand j'arrive, la première chose que je fais, c'est que je regarde mon agenda. C'est rare que je sache ça avant, sauf s'il y a des réunions importantes que j'aurais préparées avant, pour lesquelles je sais que je dois soit préparer la réunion, soit je dois m'y préparer mentalement, ou je dois me déplacer, sinon si ce n'est pas le cas, le matin j'arrive. Alors ça dépend des jours, parce qu'en plus par rapport à ce qu'il y a, par rapport à nos jours, par rapport au défi. Parce que justement, l'organisation vie privée, vie professionnelle a tendance un peu plus à se mélanger. Mais c'est encore une fois plus avec le télétravail qu'avec...

Juliette :

Je vois tout s'entremêler. Est-ce que tu as l'impression d'être plus connecté et de toujours devoir répondre rapidement, étant donné que pendant le Covid, vous répondiez très facilement tout le temps aux messages, vous étiez tout le temps connecté ?

Florian :

Non, je n'ai pas l'impression. Par contre, je pense que c'est une vraie force. Avant, quand j'étais au boulot, tu restes au boulot jusqu'au soir tu ne poses pas de questions. Là, aujourd'hui, imaginons que mes fils me disent qu'il faudrait que tu viennes me chercher. On est en réunion, ce n'est pas possible. Mais si c'était possible, pourquoi pas ? Je pars et je reviens au boulot. Ou alors, ce qui peut m'arriver aussi, c'est que là où avant, quand je finissais le boulot, je plaquais le portable et puis je rentrais chez moi et je retrouvais mon portable le lendemain matin. Là, d'autant plus si mon ordinateur n'est pas loin, je vais aller faire un petit tour parce que tiens, je sais qu'il y avait un truc, j'y repense et je vais voir. Mais ce n'est pas une contrainte en fait, c'est vraiment... En tout cas, moi, personnellement, je ne vois vraiment pas ça comme une contrainte, mais plutôt comme un service. C'est que, du coup, tu vois, un truc auquel tu penses, tu ne vas plus penser. Tu penses, ça tombe le vendredi soir, tu te rends compte, ah oui, tiens, en fait, j'ai oublié de faire ça. j'ai oublié de regarder ça, ça va pas me prendre longtemps je vais regarder avant j'aurais pas regardé, puis le lundi c'était oublié et du coup je me dis j'aurai repensé le mercredi je dis oh merde, j'ai oublié un truc et je pense que je vois plus ça comme un gain en efficacité que le fait d'être hyper connecté donc moi en tout cas voilà, matin première chose, je regarde mon agenda, voir ce que j'ai à faire et à quelle heure je vais commencer à être pris. Après, ça peut m'arriver, justement, si j'ai des trucs perso à faire, de le faire tout de suite. Des trucs sur Internet, alors. Je vais aller sur ma banque ou un truc comme ça. J'aime bien y aller le matin, justement, au début du boulot. Tu n'as pas encore trop envie de bosser. Donc, je vais regarder mes trucs perso. Ensuite, après, ça va dépendre. Je peux... Et en général, c'est ça. J'ai des sujets que j'ai laissés la veille. J'ai des sujets à prendre, des dossiers à voir, une préparation d'un entretien. Et je vais potentiellement m'atteler à ça avant même d'avoir regardé mes mails et mon Teams. Et après, je vais naviguer entre tout ça, les tâches que je vais faire. Donc, les tâches que j'ai à faire, préparation de réunion et de la supervision de données, enfin d'informations qui me... Et après, je vais aller voir mes mails et après je vais aller regarder mes Teams, répondre à mes Teams, voir un peu. Des fois, il y a des mails, je vais les mettre en attente parce que ce n'est pas urgent. Je vais éventuellement les remettre dans ma to-do d'après. Ou alors je les traite tout de suite. Ça, ça dépend.

Juliette:

Ok. super.

Florian :

Tu vois, comme là, par exemple, pendant le temps de notre réunion, je sais que j'ai eu un Teams. Je regarderai ça après.

Juliette :

Plus tard. Ok.

Florian :

Ouais.

Juliette :

Ok, super. Maintenant, je vais plus me focus sur ton influence. Est-ce que tu as l'impression d'avoir une influence sur tes supports donnés et vis-à-vis de ta direction, de ton supérieur ?

Florian :

L'influence, c'est un gros mot, je trouve. En tout cas, je me sens écouté. Et quand je dis influence, je n'aime pas imposer les choses, même si de temps en temps, il faut le faire. Et avec les subordonnés, tu vois... Je réfléchis en même temps parce que c'est vrai que tu vois par exemple hier j'ai eu une discussion avec une des personnes de mon équipe, justement celui qui est sur Paris. Il me disait ouais là-dessus, sur un sujet justement, c'était sur une présentation, il n'était pas d'accord et je lui ai représenté les arguments. Enfin il n'était pas d'accord avec une autre personne de l'équipe, je lui ai représenté les arguments. Il a fini par dire « oui, ok, je comprends le truc, on part là-dessus » . Donc oui, j'en ai probablement une. Mais je me sens plus vraiment comme... Moi, j'aime bien échanger et partager mes points de vue par rapport à mon équipe. Et étranger, si nécessaire, mais c'est vraiment le dernier recours. je n'arrive pas avec des idées, ou rarement avec des idées préconçues et et l'envie d'imposer les choses. Et par rapport à ***, là oui, il y a vraiment des discussions où bah typiquement, non, il y a typiquement là sur l' ??? que je te disais, il y a... on a réalisé il n'y a pas longtemps, qui s'est terminé. Donc en fait, on a fait les entretiens. Les entretiens sont faits entre les RH, *** et moi. On n'est pas allé plus loin en termes d'entretien. On aurait pu, mais j'étais pas forcément favorable. Après, c'est vite une perte de temps, surtout qu'on avait la maîtrise suffisante pour pouvoir prendre nos décisions. Ça a été une discussion derrière. Et c'est... c'est moi qui ai donné mon choix à la fin. Parce que tu vois, c'est pareil, *** là-dessus, il m'a dit... Alors je sais que *** n'était pas d'accord sur... Ce n'est pas qu'il n'était pas d'accord sur mon choix, moi, c'est qu'il avait dans les candidats potentiels une autre préférence. Et cela dit, il a écouté mes arguments, il a estimé que ces arguments étaient valables.

Juliette :

Donc tu te sens écouté autant du côté des subordonnés que des supérieurs ?

Florian :

Oui.

Juliette:

Ok, super. Tu as l'impression parfois de gérer des influences sociales. J'entends influence sociale, le fait que tes subordonnés discutent entre eux, ce qui paraît totalement logique, mais parfois il y a des idées qui arrivent, des tensions comme tu expliquais tout à l'heure avec celui qui faisait plus de travail, de la jalousie. Est-ce que tu as déjà dû gérer ça ? Des tensions qui impactent ou des nouveaux comportements ? associé à ce qu'ils ont appris ?

Florian :

Ouais plus ou moins mais ça n'a pas été... J'ai beaucoup plus vécu ça sur mon ancien poste.

Juliette :

Et c'était fréquent ?

Florian :

Ouais, c'était mon quotidien. C'était ma vie. C'était ça ouais, c'était que ça quoi. des tensions à l'intérieur de l'équipe, des tensions par rapport à la hiérarchie. En fait, dans mon ancienne équipe, une équipe de techniciens, j'avais quatre techniciens qui faisaient du boulot. Et j'estime que le boulot qu'il y avait à faire, grosso modo, il pouvait être réalisé par... de personnes sauf que j'avais une plage horaire à assurer et qu'avec des techniciens tu dois tu peux pas, de toute façon même avec des cadres d'ailleurs, tu peux pas leur faire faire des heures de boulot par jour donc j'étais obligé d'avoir des équipes en plus des ??? le week-end des trucs comme ça donc j'étais obligé d'avoir une équipe assez conséquente mais avec un boulot qui n'était pas forcément à la hauteur de... de ce nombre de personnes. Et ça, c'est... Tu as dû l'apprendre. Les personnes qui ne bossent pas, c'est des personnes qui cogitent. On arrête... On arrête des guerres en faisant travailler les gens. Donc, en les occupant. Je dis ça parce que je sais qu'il y avait des... Je ne sais plus... qui faisait partie d'une association humanitaire et en fait il m'expliquait que c'était en Afrique qu'ils occupaient les gens justement pour éviter qu'il y ait des conflits. Et donc,...

Juliette :

C'est fou quand même que les gens ont besoin de travailler pour pouvoir, de ne pas être en conflits.

Florian :

C'est étonnant, mais en fait, quand tu es arrivé, vous voyez... Il avait des trucs à faire, en fait. Il avait des tas d'affaires qui étaient hyper répétitives et qui n'avaient aucun intérêt. Donc, moi, j'ai repris une équipe. Donc, il y avait un autre manager avant et qui n'avait, à mon sens, pas grand intérêt. Donc, je dis, moi, j'arrive, tu sais, jeune. J'arrive avec mes superbes idées nouvelles. Je dis, attendez, les gars, ne vous inquiétez pas. Je suis le grand sauveur. Je vous libère de ces trucs-là. Quelle grande erreur. Quelle erreur ! Parce qu'en fait, du coup, si cette tâche-là, ce temps de travail-là, ne se remplace pas par autre chose, c'est du temps où ils se font chier. Et donc voilà. Et donc, j'ai une personne qui s'est retrouvée, qui a été un mois en arrêt, en dépression, à cause d'une autre de la même équipe.

Juliette :

Ah oui, tout de même.

Florian :

Ouais, ouais, c'est l'éclate.

Juliette :

Ok.

Florian :

Je ne sais pas si tu vas faire du management quand tu auras fini tes études, mais tu verras, ça peut être sport.

Juliette :

Ouais, j'imagine bien. Et j'ai plus maintenant des questions sur le télétravail et les outils numériques. À quelle fréquence tu travailles à distance ?

Florian :

Moi, je suis... trois jours à distance et deux jours en présentiel après ça peut être variable en fonction des des besoins, si j'ai des réunions où je vais être en présentiel, si j'ai des repas le midi. En général, c'est ça.

Juliette :

Et à ce moment-là, toute ton équipe travaille au bureau le même jour ?

Florian :

Non.

Juliette :

Tout le monde choisit ?

Florian :

Un jour de préférence, un jour où toute l'équipe est là, c'est le mardi. Alors, je dis de préférence parce que justement, les deux personnes, les trois personnes... Moi, en fait, il y en a trois. Moi, j'ai dit deux depuis tout à l'heure. C'est trois personnes qui ont intégré l'équipe. Du coup, c'est pas... C'est dix. On est actuellement... On va passer à onze. Juste. Donc, c'est trois personnes qui viennent d'intégrer l'équipe. Mais c'était pas le mardi, leur jour de prédilection. C'était lundi. Passé le lundi. Donc, je ne vais pas imposer dès demain qu'ils viennent le mardi. On leur a dit que c'était cette journée-là que nous on préférait. Mais pour l'instant, il n'y a pas d'imposition. On va essayer de faire les choses bien. Donc, une seule journée, ce qui permet quand même d'avoir un peu de flexibilité pour les autres en fonction de leur vie aussi privée.

Juliette :

Et en quoi tu as eu l'impression que le télétravail a affecté tes relations avec tes subordonnés et tes supérieurs ? Qu'est-ce que ça a changé ?

Florian :

Le principal point, c'est le fait que tu n'as plus tes collègues, tes subordonnés, ton supérieur qui sont dans le coin. tu as une information, tu la donnes tout de suite. Aujourd'hui, c'est plutôt... Maintenant, c'est Teams, mais en fin de compte, Teams ne s'est pas tant développé que ça au début du télétravail. Et donc, il y a eu beaucoup d'emails, certainement. Alors, il y en a toujours énormément. Mais en tout cas, le fait de... Déjà, avant le télétravail, il y a eu énormément de mails. Et là, encore plus. Et moins d'interactions en direct et des fois des situations qui montent sans raison. Et au final, se voir comme ça en direct, être vraiment en relation directe... C'est pas la même chose que de téléphoner. Quand tu téléphones, tu déranges quelqu'un. En fait, tu sais pas ce qu'il fait à ce moment-là. Donc, du coup, tu t'hésites

un peu plus à téléphoner. Et le Teams, ça résout le problème, mais en partie. Je vais reprendre mon exemple maintenant, tu vois. Là, je te disais, là, je vais... Depuis... 3, 4, 5... parce que j'ai une image, 5 teams en cours là tu vois, depuis qu'on a commencé la réunion, parce que là par contre c'est facile pour la personne, elle sait qu'elle ne va pas te déranger forcément, puisque tu ne vas pas répondre, mais n'empêche qu'un team c'est du temps réel, et du coup c'est un pseudo pour le temps réel en fait, la personne elle te l'envoie en se sachant très bien qu'elle ne va pas te déranger directement si jamais tu fais autre chose, cependant elle attend quand même une réponse rapidement. Paradoxalement et donc ça bouleverse un peu cette gestion du temps réel le fait de pas être tous au même endroit au même moment au boulot même si sur des actions différentes tu vois bien en fait quand tu es sur place et d'ailleurs quand on est sur place moi je considère qu'en fait la journée où on est tous là et alors le mardi Le lundi, c'est pareil. En termes d'efficacité au travail, ce n'est pas une bonne journée. Parce que je vais passer mon temps à discuter à droite à gauche.

Juliette :

Donc, tu es plus efficace quand tu es en télétravail ?

Florian :

Oui, mais c'est presque aujourd'hui ce qu'il faut faire. En fin de compte, c'est être le plus efficace possible en termes de production, on va dire, les jours où tu es en télétravail. Et quand tu n'es pas en télétravail, c'est le relationnel à fond. Tu vas voir les gens. Et ce que je parlais tout à l'heure pour les techniciens, mais même moi, je peux passer peut-être ma journée au café, on va discuter de choses les autres, mais tu vas malgré tout avancer sur des trucs et ça va te permettre de t'alimenter pour les jours où tu n'es pas sur place.

Juliette :

Et tu trouves que... Enfin, comment expliquer ? Tu trouves que t'as besoin des deux ? Ou si on venait tout en présentiel, ce serait mieux ? Ou si tout était en télétravail, ce serait mieux ? Ou le fait de mélanger les deux, ça trouve un bon équilibre ?

Florian :

Non, je trouve qu'au final, on trouve un bon équilibre. Moi, tu vois, si demain on me disait, écoute, on va repasser à ... là aujourd'hui, donc je disais, on est trois jours de télétravail, si on me disait, on passe à deux jours de télétravail, why not ? Ça ne me poserait pas de problème. Un jour, je commençais à dire « Oh putain, ça change les choses » . Et plus de télétravail du tout. Moi qui n'étais pas favorable au télétravail. Au départ. Au départ, franchement, d'ailleurs au tout début où il y a eu du télétravail, c'était à l'époque le manager de l'équipe. Et j'avais

décidé de ne pas appliquer le télétravail dans l'équipe parce qu'on ne pouvait pas l'appliquer. C'était trop compliqué par rapport à la prise de téléphone et tout ça. Trop compliqué à gérer, donc je ne l'avais pas mis en place. Et aussi, certainement, je n'étais pas un grand fan. Et donc, je n'étais pas un grand fan. Et pourtant, aujourd'hui, repasser à 100%, pas de télétravail, j'aurais du mal. Et à l'inverse, c'est pareil. Tu me mets 100% en télétravail, je change de boulot.

Juliette :

Est-ce que tu as l'impression que pour assurer le bien-être de tes employés, tu parlais que tu faisais beaucoup de relationnels au bureau, est-ce que c'est suffisant pour assurer et comprendre leur état d'esprit, voir si ça va bien dans leur vie privée mais aussi du coup vie professionnelle, assurer leur développement ? C'est pas plus compliqué le fait qu'il y ait que deux jours au bureau où on peut en discuter et qu'en fait sur Teams c'est un peu compliqué de vraiment comprendre que la personne se livre sur ce qu'elle ressent et sur son état d'esprit ?

Florian :

Moi c'est pas si compliqué que ça sur Teams en fait. Et je vais prendre un exemple, tu vois moi avec... Avec l'équipe, c'est plus difficile. Je pense qu'il y a moins de problèmes parce qu'on se connaît vraiment depuis longtemps. Justement pour échanger et se livrer. Et tu vois, avec ***, je m'entends bien avec lui, mais c'est un Parisien, donc il n'est pas sur site. Lui, on le voit tous les 15 jours. Donc c'est quand même quelqu'un qu'on voit très peu, qui est très accessible. Et tu vois, l'autre coup, on se voit quand même de temps en temps en vrai. On peut même dire restaurant. Mais l'autre coup, c'était par team. On a discuté un peu plus justement sur nos... Absolument pas sur le boulot, mais plus sur nos états d'âme, nos personnalités, je ne sais pas si tu connais notamment les couleurs qui permettent d'identifier la personnalité de quelqu'un ?

Juliette :

Non, je ne connais pas du tout. C'est un test de personnalité avec des couleurs, c'est ça ?

Florian :

Oui, c'est ça. En fait, on peut le définir face à... Le test, il est fait, c'est des questionnaires. Ça va être des questions du style, je préfère... Je préfère aller boire des cafés avec mes collègues ou je préfère arriver tôt le matin au boulot. Enfin, ce truc-là, ce truc des couleurs. Et après, en fait, ça te permet d'identifier ta couleur de prédilection. La couleur, c'est une caractéristique de ta personnalité. Tu as quatre couleurs. Le rouge pour les personnes qui sont très... qui ont déjà besoin de... Sarkozy, Sarkozy c'est un rouge, c'est quelqu'un de menstruant...

Juliette :

Il rentre dedans c'est ça ?

Florian :

Ouais, il rentre dedans. Je vais pas dire que c'est un leader, parce que c'est pas la couleur qui fait que t'es un leader ou pas un leader, c'est ta personnalité. Je pense que *** a beaucoup de rouge aussi. Le jaune c'est quelqu'un qui est plutôt dans le plaisir, dans l'amusement, voilà, rigolez-les. Le vert c'est quelqu'un qui va être plus dans la cohésion, dans l'équipe. Et le bleu, c'est des personnes qui sont plutôt carex. Notre réunion doit durer 1h00 et ça se termine à 17h00. C'est compliqué.-Et c'est pour ça que je parle de ça, parce qu'on a commencé à parler de ça. *** et moi, on l'a fait de notre côté. Et on a commencé à évoquer. Donc, voilà. Je sais plus ce qu'on disait du coup.

Juliette :

On parlait du distanciel s'il ne pose pas problème dans tes relations ?

Florian :

Non.

Juliette :

Ok, super. Et est-ce que pour toi, il y a des défis liés à la gestion d'équipe à distance ?

Florian :

Non. Parce que surtout là aujourd'hui, je pense qu'on se connaît bien, on a du boulot. On en revient un peu à ce qu'on disait tout à l'heure. Il y a vraiment du boulot. J'ai connu des périodes où, tu verras ça même en entreprise, des fois, il y a... Tu reçois ton salaire tous les mois, mais des fois, tu te poses la question. En termes de boulot, ce n'est pas ça. Il n'y a pas de poste. Là, il faut un peu chercher ton boulot. Actuellement, ce n'est pas le cas. Chacun sait ce qu'il a à faire. Il y en a même plutôt trop. Il faut le dire. Le fait d'accepter de ne pas pouvoir... Je ne peux pas tout faire. Il faut compenser en plus d'autres personnes qui ne font pas leur boulot. Donc oui, je ne peux pas tout faire. Je ne suis pas là pour te dire de tout faire. C'est justement le sujet pour te dire, priorise. Priorise et explique-moi pourquoi tu ne fais pas certaines choses. Pourquoi tu as priorisé plutôt que de me dire, je n'arrive pas à tout faire. Et donc, non, moi, ça... Mais je pense que c'est important. Tu vois, le mardi, on est tous là. On

fait le point d'équipe aussi. Et des fois, ce point d'équipe, pareil, je n'ai pas forcément plein de sujets à dire. C'est quand même une réunion qui dure une heure et demie. Je me dis, des fois, on ne va y arriver. Et c'est au final rare que ça ne dure pas une heure et demie. C'est une réunion qui est assez ouverte, où d'ailleurs certaines personnes peuvent ressortir parfois frustrées parce qu'il y en a d'autres qui ont beaucoup parlé sur un sujet en particulier. C'était... qui ne va pas intéresser forcément tout le monde. Mais voilà, c'est la raison d'être de ce truc-là.

Juliette :

Discuter, communiquer.

Florian :

Oui, voilà. Et après, il y a des fois des thématiques, il y a des fois des remontées importantes à faire. Des fois, c'est juste des discussions. Pas dire des brefs de comptoir, mais en tout cas, c'est ça qui permet d'alimenter tout le monde.

Juliette :

Ok. Et tu me parlais que du coup vous utilisez Teams, vous utilisez quel autre outil numérique pour communiquer à distance ?

Florian :

Oui, c'est ça. Le cas où je dis à distance, c'est essentiellement Outlook et Teams.

Juliette :

Ok. Ok, ok. Et ces outils, tu crois qu'ils ont modifié ta façon de travailler depuis la pandémie ?

Florian :

Ah ouais.

Juliette :

Comment ?

Florian :

Ouais, et puis il faut apprendre, il faut... Bah, surtout sur Teams. Justement, il faut apprendre à utiliser l'outil.

Ouais, à l'utiliser et à pas l'utiliser justement. Pas tout le temps être... Sur le mail, en fait, moi ça a toujours été naturel. J'envoie au boulot, t'envoies un mail, t'as une réponse tout de suite. En fait, moi c'est pas du tout comme ça. J'ai fait mon boulot, puis après je me dis, tiens, j'ai fini ça, je vais aller voir mes mails. Et là, je vois que j'ai énormément de mails à gérer. C'est pas grave, c'est cool, c'est comme ça. Et je fais mon premier tri en regardant justement, je ne vais pas prendre le plus ancien, je vais scanner rapidement, et puis je me plante de temps en temps, je loupe un mail de temps en temps, mais ça ne me perturbe pas plus. Et Teams c'est encore pire, encore une fois avec ce côté instantané, où tu sais que la personne en face... Quelque part, même si elle n'est pas bien consciente, qu'elle a envoyé un message, qu'elle n'a pas parlé en direct, mais qu'elle attend inconsciemment cette réponse rapide.

Juliette :

Ok très bien. Je vais plus me focus maintenant sur entre guillemets les tensions liées à ton rôle est-ce que t'as l'impression que parfois ton rôle il est un peu flou donc tu ne sais pas vraiment jusqu'où se limite ton rôle, des zones d'incertitude ?

Florian :

Oui. En fait, moi, ça a toujours été un peu comme ça. J'aime bien dire que mon métier, c'est moi qui le fais. C'est moi qui le construis. Et par rapport à certaines personnes de l'équipe qui vont justement des fois me dire que ce n'est pas à moi de faire ça. Je ne vais pas trop me poser la question. Moi, je le fais. Et après, on me dit, c'est pas à toi de le faire. Bon, OK.

Juliette :

Mais tu vas pas ressentir... Ça va pas être une source de stress et d'angoisse pour toi de pas savoir si oui ou non, tu dois faire ça, ou pas par un manque d'information, de communication sur ton poste ?

Florian :

Non. Moi, ça va plutôt être... Moi, c'est... Alors... Ce qui va m'inquiéter, c'est plus de me dire après coup, est-ce que ce n'était pas à moi de faire ça ? Tu vois ? Que les choses que je perçois qu'il faut faire, soit je sais... Tu vois là, j'ai un exemple. Il y a *** qui m'a demandé de faire une présentation sur un sujet en particulier. Je sais très bien dans mon équipe, il y a une personne... C'est dans son périmètre. Je me pose la question. Il faut que je le voie, d'ailleurs,

pour savoir s'il a du temps à le faire. C'est presque un effort que je dois faire d'aller lui demander. Parce que je sais que moi, je pourrais le faire. Je sais le faire. J'ai des informations. Même, en fait, il va me poser des questions à moi. Et donc, oui. Attends, excuse-moi.

Juliette :

Pas de soucis.

Florian :

Excuse-moi. Ouais. Et là, je te disais je ne sais plus,

Juliette :

Pas de souci. Du coup, tu parlais de, parfois, ah, mince, est-ce que c'est à moi de le faire ?

Florian :

Ouais, non, est-ce que ça aurait pas été à moi de le faire ? Et donc, je te disais, ouais, sur ce sujet-là, tu vois, je serais plus... Il y a un moment, j'aurais certainement eu tendance à faire ce genre de travail, avant de me poser la question, est-ce que je devrais pas le refiler ? Enfin, je peux le refiler à quelqu'un. Et... peut-être ça va générer des frustrations. Donc là, je vais échanger avec la personne, tout va bien se passer. Mais non, des fois, ce qui peut m'arriver, c'est plutôt ça, c'est après coup de me dire que c'est sûr que ce n'était pas à moi.

Juliette :

Ok. Et t'as parfois l'impression de ressentir, enfin, de devoir répondre à des demandes contradictoires. Donc ça peut être les parties prenantes te demandent quelque chose, tes subordonnées te demandent quelque chose et la direction te demande autre chose ? Est-ce que parfois tu as l'impression de devoir répondre à des demandes qui sont en réalité opposées et contradictoires ?

Florian :

Oui, en fait, de répondre à la quadrature du cercle, mettre des cercles dans des carrés. On est un peu toujours sur un fil là-dessus. Ouais, c'est un peu, on te demande des trucs, ou on va te demander de prioriser des choses, et puis... En fait, il y en a d'autres qui sont peut-être plus importants pour d'autres personnes. Ouais. Ou alors, tu vois, là, moi, c'est pas dans ma hiérarchie, mais c'est une personne avec laquelle on travaille beaucoup, qui me dit, bah

écoute, moi... il n'y a pas grand-chose à faire. Et à côté de ça, moi, j'en parle à la personne avec bosse directement avec lui dans mon équipe, il me dit mais non, moi il travaille tout le temps et j'ai tout le temps du boulot à lui donner, il y a toujours du taf et alors là il faut dénouer un peu le truc mais tous les deux en fait ont un peu raison et c'est là où il va falloir marcher sur un fil, quoi, tu vois. La fois avec la personne dans mon équipe je pense que effectivement elle a besoin aussi de cette personne-là à temps complet, mais on peut peut-être s'en sortir sans être à temps complet. Pour autant, côté IT, il ne faut pas croire qu'il n'a que deux heures à passer. C'est un peu plus, donc il faut négocier. Oui, un peu marcher sur un fil.

Juliette :

Et tu as d'autres exemples de demandes opposées auxquelles tu dois faire face ?

Florian :

Je réfléchis après la mise en place du ouais, alors là pour pas tellement contradictoire c'est déjà un peu prêcher le faux du vrai. Donc j'ai un peu pensé tu vois me dit sur le xp, en fait, nos cartes aujourd'hui elles ne font pas de Apple Pay ou Samsung Pay et c'est quelque chose qui coûte cher il y a déjà des études qui ont été faites et avant c'était rien donné et là moi j'ai on me disait cette année on est déjà full en termes de budget mais malgré tout il faut quand même qu'on travaille, qu'on avance. J'ai fait bosser une personne de mon équipe, malgré tout, sur le truc. Et ça risque de ne pas aboutir encore une fois. Là, je vais devoir gérer la frustration de la personne de mon équipe. J'étais bien au courant, mais quelque part, c'est un coup de poker aussi qu'il fallait jouer.

Juliette :

Il fallait essayer, quoi.

Florian :

Ouais. Alors là, tu vois, typiquement, j'aurais pu dire à ***, non, non, moi, je ne peux pas le faire parce que je ne le sens pas. J'avais envie d'essayer. Pour moi, c'était important. Pour moi, c'est important. Aujourd'hui, si on veut avancer, il faudrait qu'on le fasse. Pour l'instant, c'est mal barré. Mais malgré tout, je... Là, j'ai fait appel à mes convictions. Je ne suis pas sûr d'être tout à fait dans le cas que tu cherches à avoir.

Juliette :

Est-ce que je peux te citer quelques exemples et tu me dis si oui ou non, tu... Tu les retrouves dans ton job ?

Florian :

Ouais.

Juliette :

Innovation et stabilité ?

Florian :

Ouais, c'est vrai. On est dedans, en fait. Justement, tu vois, innovation avec des paiements, mais en même temps, il faut garder une certaine stabilité.

Juliette :

Je vois tout à fait. Et performance et bien-être ?

Florian :

Moins, parce que là, quand je parle de performance et bien-être, on parle des personnes. Là-dessus, ça va. Je trouve chez *** une vraie culture du bien-être. Peut-être je vais me faire taper dessus, mais on ne se rend pas compte. On n'est pas si mal que ça.

Juliette :

Individualité, collectivisme ?

Florian :

Non. C'est collectif.

Juliette :

Concurrence et collaboration ?

Florian :

Non. Mais ça, c'est un truc que j'ai connu.

Juliette :

D'accord. Flexibilité et contrôle ? Donc responsabilisation et direction ?

Florian :

Oui plus ou moins.

Juliette :

Dans quel sens ?

Florian :

Il faut que les personnes soient autonomes et en même temps, elles sont autonomes mais on ne les donne pas tellement le pouvoir de faire des affaires.

Juliette :

Ok. Technique et gestion ?

Florian :

Alors. J'ai un problème par rapport à ça, mais je n'ai pas de contradiction. Attends je vais prévenir parce que je vais avoir du retard dans ma prochaine réu.

Juliette :

Je n'ai plus beaucoup de questions de ça, donc je crois que dans 5-10 minutes, on aura fini si ça te va ?

Florian :

Oui pas de problème.

Juliette :

Donc technique et gestion ?

Florian :

Oui, technique et gestion. Le problème c'est que j'ai des personnes qui sont dans mon équipe qui ont une très bonne expertise technique. Et aujourd'hui ils doivent plus faire de la gestion. Donc j'ai pas de contradiction moi là-dessus. Ils me demandent pas si mon équipe soit à la fois technique et fasse de la gestion. C'est plus dans la gestion du changement. C'est un peu plus compliqué.

Juliette :

Ok. Et est-ce que parfois tu es dépendant du travail des autres acteurs ?

Florian :

Ah bah, complètement.

Juliette :

Ok. Et comment tu gères ça ? Le fait de « Ok, il ne m'a toujours pas fait tel document, j'en ai besoin. » Et en fait, d'autres gens me poussent avec l'avancée de ce projet, sauf qu'en fait, je ne peux pas parce que ce n'est pas de moi. Et encore une fois, c'est une position ambiguë.

Juliette :

Tu parles par rapport à mes subordonnés ou par rapport à... ?

Florian :

Non, par rapport à tout le monde.

Juliette :

Ah, par rapport à tout le monde. Alors ça, oui, ça m'arrive régulièrement. Justement, j'attends des réponses à droite et à gauche. ça je... à part relancer tu vois, moi j'ai pas d'autres moyens après, surtout quand c'est avec des partenaires externes, à part relancer j'ai pas d'autres moyens, d'autres solutions rarement quoi. Là j'ai un sujet justement sur l'acceptation de cartes, c'est pas important, enfin si c'est... on travaille avec un partenaire, j'ai pas de retour, pourtant on me dit il faut trouver une solution. Et c'est prendre d'autres contacts par ailleurs du coup j'ai essayé plus pour dire, plus pour me pour moi plus de culpabiliser et qu'on voit la pression.

Juliette :

Ok. Et est-ce que parfois tu ressens des conflits de rôle ? Donc par conflit de rôle, j'entends une attente d'un rôle qui est incompatible avec celle d'un autre rôle.

Florian :

Oui, non j'ai pas de problème à ce niveau là.

Juliette :

Ok, super. Et est-ce que, donc dernier sujet, est-ce que tu ressens parfois des freins et des obstacles à la bonne réalisation de ton travail ? Tout à l'heure, tu as évoqué le fait que tu avais beaucoup d'emails à gérer. Est-ce que tu as l'impression d'avoir trop d'informations ? Une surabondance d'informations à traiter parfois ?

Florian :

Oui oui évidemment.

Juliette :

Ok. Est-ce que tu as d'autres... On parlait tout à l'heure qu'il fallait choisir les informations parce que vous avez beaucoup de travail, problème de priorisation ? Est-ce que tu as l'impression que tu as un manque de temps ?

Florian :

Alors, en fait, moi, c'est ce qui me va.

Juliette :

D'avoir beaucoup de trucs à faire et...

Florian :

Ouais. A priori, il y avait une autre étude, j'avais fait une étude là-dessus, où on m'avait dit que je fais partie des gens, il y a des gens qui ont besoin de reconnaissance, et des gens qui ont besoin de bosser. Moi, à priori, j'ai besoin de bosser, j'ai besoin d'avoir du travail.

Juliette :

Je vais te citer quelques obstacles, tu me dis si oui ou non, tu ressens cet obstacle dans ton travail. Donc, il y a le manque de ressources ?

Florian :

Le manque de ressources, actuellement, non.

Juliette :

Ok. Manque de clarté dans les objectifs ?

Florian :

Non.

Juliette :

Ok, le manque de communication avec la direction ?

Florian :

Ouais je pense des fois il peut y avoir même ??? pour que tout soit dit mais tout n'est pas dit et, ça cache des choses.

Juliette :

Ça impacte ton travail ?

Florian :

Ouais je pense parce qu'en fait des fois tu parles justement sur des ?? et ça discute de changements qui n'auront peut-être pas lieu et si tu veux même si des si t'es mis dans le software au plus vite, c'est bien, je pense. Même d'avoir l'information, de ne pas faire changer ton... ton axe, tant qu'il n'y a pas eu de... de validation de changement, mais voilà, au plus près de l'information, me semble être bien.

Juliette :

Ok. Et un manque de... Tu parlais de reconnaissance tout à l'heure, que t'avais plus besoin de beaucoup de travail que de reconnaissance. Est-ce tu as l'impression de ressentir un manque de reconnaissance ?

Florian :

Pour moi ?

Juliette :

Oui.

Florian :

Non. Je ne sais pas.

Juliette :

D'accord. Implication dans les décisions, manque d'implication dans les décisions stratégiques, c'est relié pour toi au manque de communication de la part de la direction ?

Florian :

Oui. Tu vois, comme je te disais tout à l'heure, par *** que je suis écouté, ça c'est une certitude. Maintenant, est-ce que... Est-ce que cette écoute, elle est derrière, elle a une efficacité ou un retour ? Au final, je ne sais pas trop.

Juliette :

Ok. Ok. Et tous ces obstacles, les petites tensions et demandes contradictoires que tu m'as évoquées, est-ce qu'elles ont des conséquences sur toi, tes employés et sur l'organisation ou pas du tout ?

Florian :

Elles ont forcément une influence sur tout le monde. je dirais, c'est pas non plus insurmontable, on en gère.

Juliette :

Ok, tu gères. Et tes employés aussi, sur le stress, la productivité, la performance, c'est pas trop impacté ?

Florian :

Ça dépend des personnes. Une personne, justement, il va... Il va être un peu pareil, tu vois, besoin d'avoir du boulot. Mais par contre, dès qu'il y a trop ou dès qu'il y a une contradiction, un petit grain de sable dans l'engrenage, elle est peu perdue.

Juliette :

OK, donc pour certains, parfois, c'est pas toujours aussi facile à gérer.

Florian :

Non, c'est pas toujours aussi facile. Et c'est là où le rôle de manager, je pense, a toute son importance.

Juliette :

Ok. Et toi, autant psychologiquement que physiquement, ainsi que la performance, la productivité que tu as au travail, pour toi, elle est ok et elle n'a pas été impactée par tout ça ? Tu arrives bien à la gérer ?

Florian :

Oui, Je pense.

Juliette :

Et est-ce que tu as l'impression qu'il y a une conséquence des nouvelles façons de travailler suite au Covid ? Donc sur tout le télétravail j'imagine, relations à distance, est-ce que ça a impacté la productivité de tes employés ? Ou toi-même ? Sur leur bien-être, leur santé ?

Florian :

Oui, je ne pense pas, non.

Juliette :

Ok. Ok super, on arrive au bout de l'interview. Je ne sais pas si tu as encore d'autres éléments à ajouter sur ton rôle, sur les tensions subies au quotidien, les nouvelles façons de travailler avec le Covid, les conséquences que ça a ou d'autres éléments ?

Florian :

Non, comme je te disais tout à l'heure, encore une fois, je pense quand même que chez ***, on a traversé des périodes difficiles, mais par rapport à d'autres boîtes, alors déjà... Malgré ces périodes difficiles, il n'y a pas eu de plan social, même s'il y a eu des... des départs, des départs plus ou moins forcés, ça je ne connais pas trop, mais on est quand même dans une entreprise chouette, en termes de cadre de travail, il y a quand même, alors bien qu'il a été un petit peu oublié, il y a quand même un historique, il y a quelque part un ***, qui était le grand patron, qui... il y a toujours son aura qui a certainement tendance à disparaître et justement les RH aujourd'hui essayent de redonner du sens et de l'historique à la société parce que c'est important justement d'avoir aussi cette...l'appartenance à la boîte. Et donc ça c'est probablement un peu perdu et c'est plus ça qui a été un peu difficile mais aujourd'hui encore une fois moi je pense... je pense qu'on est quand même dans une bonne boîte. On n'est pas si mal que ça. Après, ton boulot dans la boîte, il peut être compliqué. La boîte, elle est quand même... tu vois, il y a du télétravail. Moi, je n'ai jamais eu de remarques parce que je devais partir plus tôt parce que j'allais aller chercher mon fils avant le télétravail. Et il n'y a personne qui... Des techniciens qui pointent, mais... Il n'y a pas trop de défiance entre les employés et les employeurs. Il n'y en a pas trop. Je pense qu'on est dans un cadre assez positif.

Juliette :

Ok, super. Merci beaucoup en tout cas pour le temps et les informations que tu m'as communiquées.

D. Interview de Marie

Juliette :

Bonjour !

Marie :

Bonjour Juliette !

Juliette :

Enchantée, donc je m'appelle Juliette, merci beaucoup d'avoir accepté cet entretien, ça m'aide beaucoup pour mon mémoire. Donc on va réaliser cette interview, je crois qu'elle va durer plus ou moins 40 minutes, mais ça dépend toujours de vos réponses. Tout d'abord, est-ce que je peux enregistrer le son de cet entretien pour le retranscrire ?

Marie :

Oui tu peux enregistrer, et on peut se tutoyer aussi peut-être.

Juliette :

Ok, je vais essayer, mais ce n'est pas toujours facile. Donc, à l'heure actuelle, est-ce que vous pouvez me dire votre fonction, s'il vous plaît ?

Marie :

De façon générique, je suis team leader, donc responsable d'une équipe. Plus spécifiquement, dans une grande banque, donc chez ***, au service informatique et au sein du service informatique pour les équipes qui gèrent l'infrastructure. Donc l'infrastructure informatique, c'est-à-dire les serveurs, le bon fonctionnement, les centres de calcul, tout ce qui est Windows, Linux, les bases de données, etc. Donc le scope de mon équipe est de s'assurer que tout l'IT soit up and running, donc que tout fonctionne bien, qu'il n'y ait pas d'incidents qui mettent le service de la banque down et qu'il y aurait des interruptions de service pour les clients, que ce soit en agence, dans l'app, sur les sites web, etc.

Juliette :

Ok et c'est quoi votre niveau hiérarchique en partant de la direction générale ?

Marie :

N-3

Juliette :

Ok. Et quelle est la taille de votre équipe ?

Marie:

20 personnes.

Juliette:

Ok, super. Donc maintenant, j'ai plus vous poser des questions sur votre rôle de cadre intermédiaire. Donc vraiment, votre position intermédiaire, entre guillemets, de dirigeant et de dirigée. Donc est-ce que vous pouvez me décrire cette fonction de rôle de cadre intermédiaire ?

Marie :

Donc, je dois m'assurer... Est-ce qu'on peut faire une pause de minute ? Parce que j'ai mon chef qui m'appelle.

Juliette :

Bien sûr, Pas de souci, allez-y.

Marie :

Voilà donc mon rôle en fait je reçois des objectifs en fait qui viennent on va dire top down que ce soit au niveau des budgets au niveau des people donc quand je dis budget c'est un certain montant qu'il faut respecter quand je dis people ça veut dire que on a des scores de bien-être pour les employés j'ai des ratios et en fonction des pyramides d'âge, du genre, de diversité. J'ai des objectifs ESG, donc tout ce qui est green, IT, des choses comme ça. J'ai des objectifs aussi de respect de normes d'audit et j'ai des objectifs de temps d'impact maximum pour cause d'incidents IT. Et donc, mon rôle, en fait, c'est de comprendre tous ces objectifs, de les traduire par rapport au scope de mon équipe et de faire en sorte, en fait, que mon équipe remplisse tous ces objectifs et fasse tout ce qu'il faut pour remplir ces objectifs. Ils ont des objectifs au départ annuels, mais aussi sur du long terme. Donc, je dois m'assurer de proposer les gens en formation, de proposer aussi les gens en promotion, de m'assurer que les gens soient motivés, de veiller à ce qu'ils viennent au bureau, à leur bien-être, de trouver toutes sortes de points qui vont les motiver individuellement. Parce que comme j'ai une équipe de 20 personnes, j'ai des gens qui ont 60 ans, j'en ai d'autres qui en ont 25, ils ne vont pas être motivés de la même façon. J'ai des gens qui habitent à Bruxelles, comme j'ai des gens qui habitent à Blankenberg, et j'ai aussi des gens en Pologne dans mon équipe. Donc tout ça fait qu'il faut à chaque fois pour chacun trouver quel élément va... va les motiver. Ensuite, ça c'est le rôle, je vais dire, top-down. Et puis après, j'ai le rôle bottom-up. Donc tout ce qui est réalisé par mon équipe, en fait, dans mon rôle, je dois traduire ça par quelque chose qui va faire du sens et qui va être intéressant, en fait, pour mon chef, pour le chef de mon chef. Et je dois pouvoir leur expliquer avec une vulgarisation pour que les termes de mes techniciens, qui sont

parfois trop techniques, trop pur IT, soient traduits dans quelque chose qui soit vendable. Pour aussi faire parfois de temps en temps l'effet waouh parce que si j'ai demandé une promotion pour un gars, il faut que trois mois, six mois avant, j'ai pu montrer les résultats, tout ce qui a été délivré.

Juliette :

Ok, donc vous avez un peu un rôle de, à la fois évaluateur, coach envers l'équipe et leur donner leurs moyens de parvenir aux objectifs et envers la direction, remonter les informations nécessaires et aussi négocier les stratégies. Et l'allocation des ressources et tout ça ou pas spécialement ?

Marie :

Les ressources, ça je reçois un budget et je me débrouille en fait. Les stratégies, en fait, moi je donnais l'input. Je donnais un input préparé sur différents topics et puis après, eux discutent en fait. Je ne participe pas aux meetings de décision gauche-droite, mais par contre, je dois amener l'input préparé. Gauche il y a tout ça comme information comme avantage comme inconvénient comme coût comme impact sur du moyen long terme droite pareil et puis après ils font des réunions où ils en discutent mais je participe pas à ces réunions-là.

Juliette :

Ok et donc vous considérez comme un cadre manager mais est-ce que vous considérez aussi comme un cadre expert ?

Marie :

Je me considère pas comme expert dans un domaine technique par contre, je me considère comme un manager expert, je suis à un niveau exécutif, comme on dit chez nous en fait, parce que j'ai 30 ans d'expérience, parce que tous les points qui sont HR, donc people related et finance related, je le gère. Dans ce sens que mes autres collègues, qui sont au même niveau que moi, sont... ont moins d'expérience et donc n'ont pas le background que pour pouvoir argumenter et défendre les budgets par exemple. Et donc je le fais pas juste pour mon équipe, mais dans un rôle un peu de point de contact, quelque chose comme ça.

Juliette :

Et est-ce que votre N plus 1, il a la même expertise dans le même domaine ? Est-ce qu'il s'y connaît très bien en IT comme vous ?

Marie :

Peut-être moins. Il s'y connaît mieux en IT que moi je dirais mais il a moins d'expérience parce qu'il est dix ans plus jeune dans la gestion des équipes et des choses comme ça. La différence entre lui et moi c'est qu'il a une meilleure communication, je vais dire vers le top management. Donc moi c'est une première traduction et lui fait encore une autre traduction en fait. Parce que lui aussi, dans les messages qui remontent, j'ai cinq collègues, il y a cinq équipes. Et donc, il prend l'input des cinq, en fait, et il en fait un input global qui remonte.

Juliette :

Ok. Et est-ce que vous pourriez me définir vos différents défis ? Donc, atteindre les objectifs, j'imagine, mais est-ce qu'il y en a d'autres ?

Marie :

Un défi qui pour moi est important c'est que les gens soient motivés. Ça c'est le plus gros défi parce que la différence entre quelqu'un qui est motivé et pas motivé elle est phénoménale en fait. Et alors aussi quelqu'un qui est pas motivé risque de démotiver les autres, va être moins performant. Et au final, on est obligé de changer les gens, de les mettre dans d'autres équipes ou autres, parce que quelqu'un qui n'est pas performant, ça joue sur l'ensemble de toute l'équipe, en fait. Entre guillemets, une pomme pourrie va très vite contaminer l'ensemble. Et donc, c'est quelque chose qui, pour moi, est le point le plus important avant le respect des budgets et tout, en fait.

Juliette :

Et donc, vous me parlez que, entre guillemets, l'un va contaminer, si je puis dire, les autres. Donc on parle un peu d'influence sociale. Est-ce que vous avez l'impression de souvent devoir gérer cette dynamique ?

Marie :

Tous les jours.

Juliette :

Est-ce que vous pouvez nous donner des exemples ?

Marie :

Quand on arrive le matin, j'ai deux gars qui sont déjà là, qui ne se sont pas forcément dit bonjour. Donc je vais dire bonjour, je dis allez on va prendre un café, on va à la machine à café. Je mets les sujets des projets sur la table dans la discussion, après le comment ça a été le week-end. Et finalement, ils se parlent d'un projet sur lequel ils sont tous les deux impliqués. Le matin, parfois, ils arrivent et je les pose mon sac et je fais dans mes mails. Et en fait, le fait de les inciter à avoir un événement où au départ, eux, ils disent Ah, c'est bien, on va aller prendre un café avec le chef. Au final, moi, je m'en fous du café. C'est le fait que je les fais parler ensemble. Premier entrée. Et alors aussi, comme j'en ai 20, on a l'habitude de faire toutes les semaines ce qu'on appelle un face to face donc un petit entretien, une demi-heure pour voir comment ça va, on se synchronise. Ce sont souvent des moments à l'effet stouffé où les gens se lâchent, ils ventilent sur ce qui ne va pas. Et puis un tel a dit ça comme ça, franchement je trouvais que c'était exagéré. Et alors du coup je peux aussi apaiser, je dis oui mais regarde de son point de vue, lui il n'avait pas telle information. Ou toi tu as peut-être aussi dit des choses différemment de la façon dont tu me le dis. C'est plein de petites choses comme ça.

Juliette :

Et parfois, et parfois vous devez taper du pied ?

Marie :

On a eu un cas, oui, où au final, on a fait sortir la personne de l'équipe. Ça arrive, c'est pas chouette. Par contre, après coup, ça m'est déjà arrivé plusieurs fois dans ma carrière, pas juste dans cette équipe-ci, mais après coup, d'autres gens de l'équipe qui n'étaient pas pleins, qui n'avaient rien dit, viennent remercier. Parce que souvent, il y a d'autres gens qui en souffrent, qui n'osent rien dire. Et ça, c'est très rassurant. Et en soi, même moi, ça me fait du bien parce que je me dis ouf, c'est la bonne décision même si au moment même, c'est difficile. Et les gens comme ça qui après sont obligés de rebondir sur autre chose, quand on les revoit parfois un an ou deux après, enfin 9 fois sur 10, c'est un mais finalement c'était un mal pour un bien.

Juliette:

Ok.

Marie:

Ouais.

Juliette :

Est-ce que vous pourriez un peu me décrire une semaine type, donc pour un peu voir la proportion des one-to-one avec vos subordonnés, mais aussi avec la direction, si vous avez de l'admin, comment ça se passe pour gérer votre semaine ?

Marie :

J'arrive vers 8 heures, je repars vers 18 heures. J'ai en général trois F2F par jour, donc une heure et demie à deux heures, je veux dire deux heures par jour consacrées aux discussions avec les gens de mon équipe, soit en individuel, soit à deux, soit à trois. J'ai moi avec mon responsable un F2F une fois par mois, formel. Mais je vais dire une fois par semaine ou deux fois par semaine, j'ai des chats en fait pour des points XY des projets, voir OK, on va dans telle direction ou aussi pour l'informer. Et alors j'ai avec ce que j'appelle la direction, donc mon N plus 2,. Là, j'ai, je pense, j'ai régulièrement des réunions sur... Les budgets, les projets, le challenging, des choses comme ça.

Juliette :

Ok, donc vous avez régulièrement des contacts avec la haute direction.

Marie :

Oui.

Juliette :

Ok. On parlait un peu tout à l'heure de vos influences vis-à-vis de vos subordonnés et de la direction. Est-ce que vous pourriez me décrire votre influence vis-à-vis des subordonnés ? Si vous avez l'impression d'en avoir une.

Marie :

Oui, mon influence au niveau des subordonnés va sur plusieurs aspects. Il y a... Comme je disais, je me répète, c'est sur le moral des troupes. Donc, quand on arrive, les gens tirent la tête et après dix minutes d'avoir parlé, ils ont le smile. C'est une première influence. Une deuxième influence très forte, c'est la qualité des livrables, en fait. Donc, au départ, et ça dépend d'une personne à l'autre, mais au départ, quand ils doivent délivrer quelque chose, je vérifie le contenu, la qualité, les chiffres. Et en termes de contenu, est-ce que le contenu est correct, et en termes de façon de présenter le contenu, le wording qui est mis. Je guide, je fais beaucoup de guidance pour qu'ils augmentent leur niveau de qualité. Et après quelques fois,

beaucoup arrivent à un niveau suffisant où je peux laisser de toute façon totalement autonome, mais il y en a qui ont atteint un certain niveau maximum, je veux dire, qui ne progressent plus et où je dois continuer à... à revoir la qualité tant en contenu qu'en layout. C'est la deuxième influence dans leur livrable. La troisième influence, c'est sur leur carrière. Donc, leur dire, quand on a eu telle présentation, est-ce que tu te rends compte que tu as utilisé tel mot dix fois dans deux phrases, que tu ne regardes pas les gens quand tu parles, que tu n'arrives pas à convaincre ou pas à convaincre. Et donc, il faut qu'on travaille sur ci, il faut qu'on travaille sur ça. Donc, qu'est-ce qu'on peut mettre en place ? C'est un peu leur mettre en avant quels sont leurs points forts, leurs points faibles pour voir s'ils veulent travailler dessus en fait.

Juliette :

Ok. Très bien. Et votre influence vis-à-vis de la direction ?

Marie :

Mon influence vis-à-vis de la direction, c'est principalement de les informer correctement en fait, pour qu'ils aient les bonnes informations pour prendre les décisions. Ça c'est vraiment le... Je veux dire ma plus grosse influence en fait.

Juliette :

Ok. Est-ce que vous avez l'impression que votre rôle a évolué depuis le Covid ? Donc est-ce que vous avez pu voir un avant-après Covid ?

Marie :

L'avant-après-Covid, la grosse différence, c'est d'arriver à impliquer les gens. Il y a eu au tout début du Covid, quand on était en confinement, une surmotivation des équipes. Ils faisaient toujours plus que ce qu'on demandait, vraiment. Comme une sorte de peur de perdre la facilité de pouvoir travailler à domicile. Et puis quand on est revenu au bureau, un frein, je trouve. Dans la motivation, vraiment une réduction de la quantité de ce que les gens faisaient. Et donc ça, ça a été...

Juliette :

Pardon, vu qu'ils avaient mis la barre haute, après ils sont revenus entre guillemets à ce qu'ils faisaient habituellement, mais du coup il y avait une certaine différence par rapport à l'attente que vous aviez.

Marie :

Oui, tout à fait, parce qu'on se rend compte qu'ils étaient capables de faire plus, mieux. Ça, c'est le premier point. Et alors le deuxième point, c'est beaucoup, pas tous, mais beaucoup ne pas vouloir revenir sur place, au bureau. Et qu'ils en faisaient même un point d'honneur ou je ne sais pas. Ça, c'est vraiment un point vraiment délicat. Alors qu'il y a quelques années, c'était normal de venir tous les jours, cinq jours, semaine. Maintenant, le fait de demander de venir une fois par semaine, c'est beaucoup en fait. Et pas pour tous encore, mais c'est beaucoup. Et c'est pas lié au genre, à l'âge, c'est plus lié je vais dire à leur domicile. Donc évidemment ceux qui sont le plus loin sont les plus difficiles à faire revenir, ce qui est logique. Donc ça c'est le plus gros point en fait. Et alors aussi il y a leur présence mais alors aussi l'influence des gens les uns sur les autres. Donc dans le passé, comme tout le monde est au bureau, les gens entendent de quoi les autres parlent au téléphone, dans des calls, etc. Il n'y a plus en fait cette communication, enfin il y a moins cette communication informelle d'entendre sur quoi mon collègue travaille. Et donc, on appelle ça les communications de machine à café, mais ce sont des informations qui passent, qui sont super importantes en fait. Il n'y a plus ce partage spontané. Et donc ça, c'est un gros, gros manquement qu'on essaie de compenser justement en faisant plus de réunions d'équipe et des choses comme ça, mais ce n'est pas encore revenu comme avant.

Juliette :

Donc le manque de relations informelles et de communication informelle,..

Marie :

Oui, c'est les informations via, comme on dit, radio corridor. Il n'y a plus ces informations via radio corridor et pour certains, ça manque.

Juliette :

Et vous, vous arrivez à continuer à avoir ces relations, soit le seul jour où vous êtes tous au boulot, ou bien en relation à distance à Teams pendant les réunions, ou c'est quand même vachement compliqué ?

Marie :

C'est plus difficile qu'avant, c'est vraiment plus difficile qu'avant. Moi, je viens trois jours sur place, parce que comme je veux voir tout le monde, et je change alors du coup les jours, parce qu'autrement, il y a des gens que je ne verrais pas si je ne viens pas plus. Et je trouve aussi qu'il faut montrer l'exemple en fait. En tant que manager, quand on veut leader les gens, il faut montrer l'exemple.

Juliette :

Et donc tout le monde n'a pas le même jour dans votre équipe de télétravail ? C'est tout le monde vient quand ça l'arrange ?

Marie :

Oui, oui. De temps en temps, je demande, j'impose des jours. Je vais dire sur un an, il y a peut-être 4 ou 5 jours sur l'année que j'impose où on a vraiment un event. Allez, on va faire début décembre auberge espagnole, tout le monde apporte un truc à manger et on mange tous ensemble. J'impose que les gens soient là pour participer à l'event, des choses comme ça. Mais autrement, je n'impose pas les jours en fait.

Juliette :

Ok, et est-ce que vous avez l'impression que votre influence ou votre rôle auprès de la direction a changé un peu aussi avec la pandémie ?

Marie :

Je trouve que par rapport au passé, il y a plus de contacts directs avec la haute direction, mais je ne suis pas sûre que ce soit lié à la pandémie, parce que le management intermédiaire a changé en fait, c'est plus les mêmes personnes. Donc c'est peut-être plutôt lié à ça qu'à la pandémie en fait.

Juliette :

Est-ce que les personnes n'ont été, enfin elles ne sont plus là ou elles ont été remplacées ?

Marie :

Elles ne sont plus là.

Juliette :

Ok, donc il y a eu un peu un aplatissage de la hiérarchie.

Marie :

Oui.

Juliette :

Ok. Est-ce que vous avez l'impression aussi d'avoir un rôle vis-à-vis des parties prenantes internes ou externes ?

Marie :

Vous entendez quoi par parties prenantes ?

Juliette :

D'autres collaborateurs, mais qui ne sont pas dans votre team, ni les membres de la direction. Est-ce qu'ils vous demandent des choses, du soutien ? Je ne sais pas si vous avez des contacts avec des clients ou des fournisseurs ?

Marie :

Avec des fournisseurs, beaucoup en fait, parce que dans mon équipe, on est responsable de gérer les contrats avec les fournisseurs, donc tout ce qui est IBM, Kinry, Proximus, etc. Et je dirais que ça n'a pas trop changé justement avec la pandémie, vu que déjà avant, ils n'étaient pas dans nos locaux, ils ne le sont toujours pas. Donc ça, ça n'a pas changé. Et comme ce sont des relations contractuelles plus fortes, il y a toujours eu une sorte de... de préparation des communications en fait. On ne parle pas aussi en totale transparence qu'avec des collègues de la même boîte.

Juliette :

Ok. Et vous avez aussi du coup un rôle vis-à-vis des collaborateurs, enfin vos collaborateurs ? Donc, il y a une autre équipe qui vous demande, qui demande une demande au service IT ?

Marie :

Oui, oui, on a même d'autres équipes IT qui viennent chez nous pour demander de l'aide parce qu'ils ne trouvent pas leur chemin. Oui, ça, avec le Covid, ça a fort changé. Avant, comme tout le monde venait sur place au bureau, en fait, les gens finissaient par se connaître de visu. Je sais que je dois aller dans telle équipe, à tel étage, etc. Maintenant, comme les gens viennent moins et qu'il y a quand même un roulement dans les équipes du personnel, les gens qui partent à pension, des nouveaux, etc., il n'y a plus le fait de connaître les gens parce qu'on les voit, parce qu'on les croise à midi, parce qu'on a discuté avec des collègues qu'on connaît et ils

nous ont présentés. Il n'y a plus ces présentations de quelqu'un que tu connais, un ancien, qui va te présenter un nouveau, un petit jeune qui arrive dans l'équipe, en fait. Ok. Et donc ça, il y a moins. Et alors aussi, il y a moins le coaching au sein même d'une équipe par les collègues. Donc ça, c'est aussi...

Juliette :

Oui, je ne sais pas comment on fait. Je vais demander à ma collègue.

Marie :

Voilà, c'est ça. Regarde mon fichier Excel, sa plante là. Ma formule ne fonctionne pas. Comment ça marche ? Ils ne vont plus s'appeler le helpdesk, alors qu'avant, le collègue était assis à côté et il pose une question. Ça, c'est aussi un changement important.

Juliette :

Les relations informelles, les petits coups de main, les petites communications.

Marie :

Oui, c'est ça. Relations informelles professionnelles, je veux dire. Tu vois, ce n'est pas comment vont les enfants. Ça aussi, il y a moins, mais en soi, ce n'est pas trop grave. Mais l'informel utile pour le travail est nécessaire, ça, il y a moins.

Juliette :

Est-ce que vous avez l'impression que les gens, vous disiez qu'ils contactaient le plus Service Desk ? Mais est-ce qu'ils osent quand même envoyer des messages ou appeler la personne à distance ? Ou bien du coup, parfois, ils vont mettre leur tâche en péril et ça va être plus difficile de réaliser leur tâche parce qu'ils n'osent pas, entre guillemets, contacter la personne ?

Marie :

D'une personne à l'autre, ça dépend en fait. Donc, il y a les très anciens qui ont, entre guillemets, les gens avec qui ils travaillent déjà depuis 20 ans. Ceux-là vont continuer en tchat à contacter leurs collègues. Dans les nouveaux, ce sont plus les gens extravertis. qui ont un caractère plus extraverti vont aller vers les autres ou appeler à l'aide et les plus introvertis vont plus se mettre à risque en appelant moins d'aide.

Juliette :

Ok.

Marie:

Ça, oui.

Juliette :

Maintenant, je vais vous poser des questions sur le télétravail et les outils numériques. Donc, en quoi le télétravail a affecté vos rôles et vos relations avec vos collaborateurs ? Enfin, collaborateurs, ça englobe tout.

Marie :

Le fait d'être obligé de plus devoir anticiper et prévoir formellement les moments de discussion, alors qu'avant ça se faisait sans devoir le formaliser. Ça c'est un gros point. Aussi le fait que quand il y a des problèmes, pour la plupart des gens, c'est beaucoup plus facile d'en parler en real life, en face à face, de se confier que de l'écrire par mail, par call, il y a moins ce feeling de est-ce que ça va, est-ce que ça va pas, il y a moins le body language pour détecter si l'autre personne aussi a bien compris.

Juliette :

Et donc vous, vous devez plus gratter si je puis dire les informations avec vos subordonnés ?

Marie :

Oui, avec tous évidemment, de façon générale oui.

Juliette :

Et vous communiquez, j'imagine, les outils numériques que vous utilisez. J'imagine que c'est Teams et tout ce qui est Microsoft. Oui. Est-ce qu'il y en a d'autres, des nouveaux, que vous n'utilisez pas, mais que maintenant vous utilisez pour mieux communiquer, mieux gérer la relation à distance ?

Marie :

On utilise plus WhatsApp qu'avant.

Juliette :

OK.

Marie :

Et Teams, de façon... En fait, au départ, avant le Covid, on avait Skype, on est passé à Teams. Ce n'est pas lié au Covid, évidemment, mais Teams offre de plus de possibilités. Ce qu'il y a aussi, c'est qu'avant, on avait beaucoup moins, en fait, avant le Covid, on avait moins l'habitude de faire des calls de vidéoconférences. Donc, ce qui a changé dans la façon de communiquer, c'est qu'effectivement, maintenant, et je reçois le feedback de plusieurs personnes, c'est tous les channels confondus. Je suis dans un call team, en réunion avec quatre personnes. En même temps, j'ai deux autres personnes qui m'envoient des chats. Je reçois des WhatsApp et il y a mon téléphone qui sonne aussi. Donc c'est plusieurs modes de communication en même temps, en parallèle en fait. Donc ça c'est le plus lourd. Et alors avant, on avait déjà un peu de télétravail qui était autorisé. Mais tout le monde ne le faisait pas ni à une si grande ampleur. Et donc avant, il y a parfois de temps en temps pour une réunion, une personne en télétravail, il faut qu'on pense à connecter le call. Et parfois on oubliait. Et tout le monde était, quasi tout le monde, 90% des gens étaient on-site. Maintenant, c'est l'inverse. C'est moitié-moitié, je vais dire, on-site et moitié-moitié dans le call. Et en fait, pendant la pandémie, il a fallu s'habituer à comment communiquer dans un call avec plusieurs personnes qui sont dans des salles différentes et arriver à ce que tout le monde s'entende et ait l'occasion de parler. Et je pense que ça a bien pris une année. avant que les body language et les façons de parler soient adaptées à un team, à ces communications où la majorité des gens, au moins la moitié en tout cas, sont dans le call et pas sur place dans la salle de réunion.

Juliette :

Ok. Et peut-être que les questions peuvent paraître répétitives, mais c'est pour vraiment avoir la globalité de votre métier.

Marie :

Mais il y a aussi un autre point dans la communication, c'est qu'avant, comme tout le monde était... On avait beaucoup de salles de réunion avec des whiteboards où on faisait des dessins. Ça, il y a beaucoup moins maintenant. Il n'y a quasiment plus.

Juliette :

Mais parfois, vous pouvez aussi ouvrir une page Word, non ?

Marie :

On peut, oui, en fonction des gens. Soit un Excel, soit un Word, soit un whiteboard dans les outils Microsoft. Mais ce n'est pas encore aussi fréquent que ce qu'on faisait les tableaux blancs à l'époque.

Juliette :

C'est beaucoup plus fluide.

Marie :

Oui, exactement.

Juliette :

Et quels sont les principaux défis liés à la gestion de l'équipe à distance ?

Marie :

N'oublier personne, ça c'est un défi, parce qu'on ne les voit pas. Et donc il y en a qui se font un plaisir de se cacher, évidemment. Que tout le monde se sente aussi respecté, un point aussi qui a changé. On est dans une tour où il y a plus de 30 étages. Et donc, quand on a des réunions qui s'enchaînent, 9 à 10, 10 à 11, 11 à 12, il faut parfois changer d'étage. Et donc, on arrive cinq minutes en retard, ce n'est pas grave. Tandis que ceux qui sont à la maison, c'est clic, clic et je passe à l'autre réunion, en fait. Et parfois, certains s'impatientent. Et donc, il y a cette gestion du temps, en fait, et pouvoir gérer les différentes fréquences et les déplacements de ceux qui ne sont pas à domicile, qui ont changé. aussi. Oui, en gros.

Juliette :

Ok. Et est-ce que vous avez l'impression qu'il y a des tensions qui se sont apparues avec le télétravail ?

Marie :

Il y a eu un moment donné... pas au tout début du Covid, mais au moment où il a fallu revenir en fait sur place, certains qui surveillent, tiens est-ce qu'il est jaune, disconnected, est-ce qu'il

est vert, il y a eu une période un peu où certains surveillaient les collègues et donc ça il a fallu aussi remettre le ??? dans qui fait quoi et là-bas c'est la confiance et c'est moi en tant que manager qui check les livrables et pas le temps de travail et des choses comme ça. Donc ça, il y a eu à un moment donné comme tension. Et alors aussi comme autre tension, il y a parfois les règles qui ne sont pas les mêmes entre équipes. Par exemple, dans mon équipe, le jour est libre. Je m'en devrais en devenir deux. Et tandis que dans d'autres équipes, les jours sont imposés, sont fixes. Donc ça, pour ceux qui n'aiment pas d'avoir un jour imposé, ils râlent parce que dans les autres équipes c'est libre, etc.

Juliette :

Oui, je vois. Donc maintenant plus des questions sur les tensions justement. Est-ce que vous avez l'impression de ressentir des tensions de rôle ? Donc tension de rôle, je définis ça par, à partir du moment où c'est difficile pour l'individu de... de répondre aux toutes les demandes qui vous entourent

Marie :

Donc ses multiples channels de communication ça ce sont des tensions, Du stress duo aux multiples aléas ou à l'appliquer les différentes chaînes il y a un message.

Juliette :

Il n'y en a pas d'autres selon vous ? Mais pas que liées au Covid, mais bien liées à tout votre rôle de cadre intermédiaire.

Marie :

Il y a des tensions classiques comme dans toute entreprise. Des gens qui veulent progresser, qui ne progressent pas aussi vite qu'ils l'espèrent. Des gens qui voudraient implémenter des projets parce que c'est des solutions techniques super et qu'ils n'ont pas reçu le budget, des trucs classiques. On n'est pas pour l'instant dans une période avec des grosses tensions.

Juliette :

Est-ce que vous avez parfois l'impression de ressentir un peu d'ambiguïté dans votre rôle, donc des zones de flou et d'incertitude face à ce que vous devez faire ?

Marie :

Oui mais si je doute je fais en fait. Donc oui il y a des choses où je me dis tiens ça en fait normalement ça devrait pas être à moi le faire ça devrait être à mon chef mais je le fais et il ne rouspète pas et je crois que ça l'arrange donc pas de...

Juliette :

Et ça ça n'a pas changé avec le Covid ?

Marie :

Pas avec le Covid ça a changé parce que mon chef a changé mon ancien chef est parti et j'ai un nouveau ils n'ont pas les mêmes... on va dire les mêmes demandes ou critères ou libertés ou des choses comme ça en fait.

Juliette :

Ok. Et est-ce que vous ressentez aussi des conflits de rôles ? Donc conflit de rôles, j'entends incapacité de réaliser plusieurs rôles et que du coup l'accomplissement de l'un rend l'autre beaucoup plus difficile.

Marie :

Oui. C'est un jeu d'équilibriste, en fait, qu'il faut faire. Je ne trouve pas que ce soit difficile, mais je trouve que c'est ce qui est intéressant dans le rôle. C'est qu'on me dit qu'il y a trop d'externes, il n'y a pas assez d'internes, mais on ne peut plus recruter. Et puis, il faut réduire les budgets. Il faut moderniser, alors que pour moderniser, il faut investir. Et donc, en fait, il y a comme ça des messages qui viennent du haut, qui sont très black and white, donc on peut, on peut pas, qui, si on les met ensemble, sont par certains contradictoires. Et donc, moi, tout mon rôle, c'est un peu de trouver justement le bon équilibre. Ok, ça, je ne peux pas, mais je le fais quand même un peu, parce que du coup, ça va permettre ça. Et enfin, moi, je trouve que c'est ça qui est intéressant, parce que si je devais juste exécuter tel quel sans réfléchir... intellectuellement je trouve que ce serait moins intéressant pour moi en tout cas donc donc oui il y a un jeu d'équilibriste à faire mais ça fait partie je trouve du job.

Juliette :

ok donc parfois vous avez affaire à des demandes contradictoires mais qui selon vous, sont totalement OK ?

Marie :

Individuellement, elles sont totalement légitimes, elles sont contradictoires, et il faut de temps en temps prendre 60% de l'une, 40% de l'autre, et faire quelque chose où on n'a pas fait exactement l'instruction. Mais voilà, et c'est aussi parce que j'ai 50 ans, que j'ai 30 ans d'expérience, que je me permets de, parce que je sais qu'après je peux le justifier. Quelqu'un qui va avoir 30 ans dans ma position ne va pas oser le faire. Et va demander dix fois une validation. Donc ça dépend un petit peu des profils des gens en fait. Est-ce qu'ils vont culot ou pas ?

Juliette :

Ok, et est-ce que vous auriez des exemples de ces différentes... Enfin, vous parliez de limitation du budget, mais aussi innovation et amélioration. Est-ce que vous avez d'autres exemples ?

Marie :

Par exemple, en termes de workforce, au niveau people, on me dit qu'il y a trop d'externes, il n'y a pas assez d'internes. Et puis, on va vers les ressources humaines, le département des ressources humaines. Ah mais non, on ne peut plus recruter. Donc, c'est...

Juliette :

Ok, et vous, on vous demande quelque chose dans ce cas-ci ? Trop d'internes, pas assez de...

Marie :

Il faut que je change la balance, donc que j'obtienne plus d'internes, moins d'externes. Donc je dois recruter, et en même temps, je ne peux pas recruter. Donc voilà, il faut trouver des... Il faut être un peu créatif.

Juliette :

Je vais vous citer plusieurs tensions, et vous me dites si oui ou non vous avez l'impression que vous devez y faire face durant votre job. Donc, innovation et stabilité ?

Marie :

Oui.

Juliette :

Performance et bien-être des subordonnés et performance selon les objectifs.

Marie :

Oui.

Juliette :

Individualité et collectivisme.

Marie :

Oui.

Juliette :

Concurrence et collaboration.

Marie :

Collaboration, oui. Concurrence, je ne l'ai pas trop. Peut-être vis-à-vis de nos fournisseurs.

Juliette :

Rester concurrent sur le marché en globalité donc ?

Marie :

Oui, c'est ça. Mais pas au sein même des équipes, en fait.

Juliette :

Ok. Flexibilité et contrôle ?

Marie :

Oui.

Juliette :

Ok. Responsabilisation et direction ?

Marie :

Oui. Ok, parfait.

Juliette :

Technique et gestion ?

Marie :

Oui.

Juliette :

Et optimisation des coûts et écologie ou sociale ?

Marie :

Oui.

Juliette :

Ok. Mais donc ça, selon vous, c'est justement un peu le challenge de votre métier ?

Marie :

Oui.

Juliette :

Ok. Et est-ce que ces demandes un peu contradictoires et paradoxales, elles viennent d'une seule personne, donc de l'organisation et de la direction, donc indirectement de l'organisation et donc de la direction, ou bien elles viennent parfois d'un collaborateur, d'un collègue, des subordonnés, ou les deux ?

Marie :

De la direction, oui, principalement. Est-ce que j'ai des demandes contradictoires venant de collègues ? J'ai des demandes aussi contradictoires venant de certaines personnes, on va dire, qui me demandent de venir m'installer au milieu de l'équipe, dans la zone réservée à l'équipe, et d'autres qui préfèrent justement que je ne m'installe pas là pour leur laisser plus de liberté. Donc oui, je le fais une fois de temps en temps l'un, de temps en temps l'autre.

Juliette :

Et indirectement aussi, votre rôle de rôle de chef, mais aussi de subordonné, donc chef vis-à-vis de vos subordonnés et rôle de subordonné vis-à-vis de la direction, c'est aussi à la fois un peu un rôle incompatible, indirectement ?

Marie :

Oui, maintenant j'ai la chance de me retrouver avec des chefs où on est naturellement assez aligné en fait. Donc je ressens moins, je me sens pas fort subordonnée on va dire. Et ça c'est super chouette en fait parce que du coup être inclus dans les décisions ou en tout cas tout ce que j'ai pu mettre moi sur la table je vois que ça a été pris en compte dans les décisions ça me fait pas me sentir comme je dois forcer l'exécution d'un plan que je soutiens pas dans lequel je suis pas convaincu et donc ça ça change aussi je pense mon ressenti de subordonnée

Juliette :

Ok ok super intéressant et est-ce que vous avez aussi parfois l'impression de devoir jouer un rôle qui en fait est un peu à l'opposé de vos valeurs ?

Marie :

Non, pas en ce moment. Je l'ai eu par le passé, donc j'avais démissionné de ce jour par le passé. Mais en ce moment, non. Justement, non.

Juliette :

Est-ce que vous avez rencontré des freins et des obstacles à la bonne réalisation de votre travail ?

Marie :

Un frein parfois c'est le manque de communication proactive des collègues, où il faut aller chercher l'info. Alors qu'avant, quand tout le monde était sur place, l'info venait de façon plus naturelle. Tandis que maintenant, il faut aller chasser l'information.

Juliette :

Et chasser l'information, c'est auprès de vos subordonnés ou c'est auprès de l'équipe*** ?

Marie :

Plutôt auprès de mes collègues, des autres équipes *** en fait.

Juliette :

Ok. Parce que parfois, vous travaillez en collaboration avec d'autres équipes et donc vous avez besoin d'infos de tout le monde.

Marie :

Oui, c'est ça.

Juliette :

Est-ce que vous avez l'impression de rencontrer d'autres obstacles ?

Marie :

Les difficultés et obstacles c'est le temps. Les journées ont 24 heures, les projets doivent être délivrés rapidement parce que ça permet de faire des savings. Mais si c'est trop rapidement, ça peut être de mauvaise qualité. Donc c'est ce cercle un peu là où il faut trouver la bonne balance.

Juliette :

Donc encore une fois, c'est tout le challenge du job.

Marie :

Voilà, c'est ça.

Juliette :

Je vais vous répéter encore une fois des freins et vous dites si oui ou non ça vous concerne.

Marie :

D'accord.

Juliette :

Donc un manque de ressources et de moyens ?

Marie :

Oui.

Juliette :

Ok. Un manque de clarté dans les objectifs ?

Marie :

Non.

Juliette :

Ok. Un manque de communication, mais avec la direction ?

Marie :

Avec la direction, non.

Juliette :

Non. Ok. Et avec vos subordonnés ?

Marie :

Non plus. C'est plutôt avec les équipes sur le côté.

Juliette :

Ok. Un manque de temps, ça vous m'avait dit que oui.

Marie :

Oui.

Juliette :

Trop d'informations à gérer ?

Marie :

Non.

Juliette :

Non. Ok. Dépendant parfois du travail d'autres... acteurs ?

Marie :

Oui.

Juliette :

Donc parfois, ça vous bloque pour l'avancée de votre projet.

Marie :

Oui. Surtout en termes de qualité, quand la qualité n'est pas là, je reçois des informations, je vois qu'il y a des erreurs dans les chiffres, il faut retourner, faire corriger avant de pouvoir avancer.

Juliette :

Et est-ce que vous, parfois, on vous dit vous n'avez toujours pas atteint de cet objectif, mais en fait, ça ne dépend pas de vous parce que à côté, on ne vous a pas donné les outils nécessaires pour le faire ?

Marie :

On ne me le dit pas parce qu'en upfront, dès que je vois que je vais être bloquée, j'annonce la couleur en fait. Et donc j'escale ou j'informe bien à temps pour qu'il puisse y avoir des actions pour corriger. Et parfois il n'y a pas d'action pour corriger malgré les répétitions de communication. Et donc tout le monde sait déjà à l'avance.

Juliette :

Ok. Est-ce que vous avez parfois un manque de reconnaissance ?

Marie :

Oui.

Juliette :

Ok. Est-ce que vous avez l'impression que ça impacte votre productivité, votre performance et votre motivation ?

Marie :

Ça peut, oui.

Juliette :

Ok. Est-ce que vous vous sentez impliqué dans les décisions stratégiques ?

Marie :

Oui.

Juliette :

Ok. Et maintenant, je vais plus vous poser des questions sur les... conséquences de ces tensions, même si indirectement, pour vous, ce ne sont pas vraiment des tensions, mais des challenges. Est-ce que vous avez l'impression que ces tensions ont des impacts ?

Marie :

Oui, ça peut avoir des impacts. Limité, oui.

Juliette :

Ok, sur plutôt la santé physique, mentale, ou bien plutôt sur la performance et la productivité de l'organisation ?

Marie :

Sur la performance et productivité, oui.

Juliette :

Ok, et sur vos employés, vous me parliez de motivation tout à l'heure, même si c'est toujours difficile à challenger, pour l'instant la motivation est présente chez vos subordonnés ?

Marie :

Oui, oui.

Juliette :

Ok, et est-ce que vous avez l'impression que ces tensions et ces freins ont évolué à cause du... Du Covid ?

Marie :

Ils sont différents, je pense. Il y en avait par le passé aussi, mais ils sont juste différents aujourd'hui.

Juliette :

Ok, parce qu'on a évolué dans le temps, mais du coup, rien à voir avec le Covid.

Marie :

Par rapport aux outils par exemple, c'est multiple channel of communication, donc c'est vraiment le parallélisme dans les communications. Je vais dire que là, peut-être que les jeunes qui sont dans mon équipe ont plus facile, parce qu'ils sont déjà tout le temps sur leur GSM, mais en même temps les ??? , etc. Mais je veux dire, ceux qui ont 60 ans, c'est trop leur demander, et ils me disent stop, stop, une chose à la fois.

Juliette :

Ok. Et les tensions, entre guillemets, paradoxales, elles, elles ont changé, mais donc vous ne disiez pas spécialement à cause du Covid. Mais est-ce qu'il y en a de nouvelles qui se sont développées ?

Marie :

Pas vraiment. Les gens se plaignent du manque de communication, mais c'était le cas il y a 20 ans, avant le Covid aussi, en fait. Non, je ne trouve pas.

Juliette :

Ok, super. Je ne sais pas si vous... C'est la fin de cet entretien. Je ne sais pas si vous avez d'autres éléments à ajouter en question de votre rôle, les tensions de rôle, l'évolution avant-après Covid ou...

Marie :

Moi je trouve que c'est très dépendant de la personne en fait, la facilité que les gens ont eu ou pas de s'adapter. Et quand je vois dans mon équipe où j'ai à la fois des jeunes qui n'ont pas 30 ans, j'ai des gens qui ont plus de 60 ans, des hommes, des femmes, parce qu'on y a réfléchi, il n'y a pas de trend fort, dans mon équipe en tout cas d'avoir pu s'adapter ou pas au Covid et aux nouvelles façons de travailler, où c'est vraiment un mixte de présence et d'être à distance. Certains, ça a été vite, d'autres, ça reste difficile.

Juliette :

OK. Ok, super. Merci beaucoup en tout cas pour cet entretien. J'ai essayé de respecter le timing. S'il était un peu directif, c'était pour justement assurer et pour aller vite. Ça a pris quand même 47 minutes, mais au moins j'ai toutes mes réponses. Merci beaucoup en tout cas.

Marie :

Génial. Bonne chance pour la suite.

Juliette :

Oui, merci.

E. Interview d'Ulisse

Juliette :

Bonjour !

Ulisse :

Tu m'entends ?

Juliette :

Oui, je vous entends très bien. Bonjour, enchantée, merci beaucoup d'avoir accepté cet entretien, c'est important pour moi et j'en suis très reconnaissante. Je vais un petit peu me présenter, je m'appelle Juliette, je suis en Master 2 à Louvain-la-Neuve, et il y a un département qui s'appelle la LSM, Louvain School of Management. Je suis en train de réaliser mon mémoire sur l'évolution des rôles des cadres intermédiaires et voir s'il y a une comparaison réalisable entre avant et après Covid. Tout d'abord, est-ce que vous pourriez juste me dire votre fonction actuelle, s'il vous plaît ?

Ulisse :

Je suis... Tu m'entends toujours ? Oui. J'ai des... Je suis un peu... Je suis un peu... pas de soucis bon non ça revient pas c'est comme ça Voilà, ça a l'air de comprendre. D'ailleurs, je m'excuse, mais mes plans ont un peu changé. Donc, je comptais prendre mon train dans dix minutes. Je vais peut-être t'appeler de mon téléphone à ce moment-là si on a pas fini. Mais donc, je dois peut-être intervenir.

Juliette :

Pas de souci, mais si pas, on peut décaler l'interview à la semaine prochaine.

Ulisse :

On commence et on va voir. Je suis responsable pour les modèles de crédit, pour le développement et le backtesting des modèles de risque de crédit chez B2B ***

Juliette :

D'accord, donc vous êtes un niveau hiérarchique supérieur à celui d'Antony, c'est ça ?

Ulisse :

C'est ça, oui.

Juliette :

Donc N-2 ?

Ulisse :

Oui.

Juliette :

Ok, très bien. Est-ce que vous pourriez me décrire votre rôle de cadre intermédiaire ?

Ulisse :

Qu'est-ce que tu entends par là ?

Juliette :

Je sais que c'est très vaste, mais vis-à-vis, vous vous situez entre le niveau stratégique, donc tout ce qui est direction, et le niveau opérationnel. Je ne sais pas si vous avez d'autres départements. Et donc vis-à-vis de la direction et vis-à-vis de vos subordonnés, c'est quoi vos responsabilités, votre rôle ?

Ulisse :

Je ne comprends pas ta question.

Juliette :

Est-ce que vous avez un rôle de leader, de motivateur vis-à-vis des équipes, de remonter tout ce qui est information à la direction ?

Ulisse :

Oui, bien sûr.

Juliette :

Est-ce que vous pourriez m'en dire un peu plus sur ces mots ?

Ulisse :

On est dans un domaine assez technique. Donc il y a d'un côté pas mal d'aspects techniques, vraiment de contenu, mais il y a effectivement aussi tous les aspects de gérer, gestion d'équipe, gestion des ressources. Et ça veut dire qu'en même temps il faut faire passer des messages du haut en bas et de bas en haut dans les deux directions.

Juliette :

Ok. Donc vis-à-vis de la direction, on parlait de remonter l'information, est-ce que vous avez aussi des propos, vous pouvez proposer des alternatives d'amélioration ?

Ulisse :

Par rapport à la gestion des ressources humaines, tu veux dire ? C'est du bas en haut. Oui, bien sûr. Oui, on a beaucoup de moyens. Donc il y a des moyens directs, évidemment. de parler ou de communiquer avec la hiérarchie, où il y a aussi des moyens plus généraux et plus indirects, plus anonymes. Il y a régulièrement un genre d'enquête au niveau du personnel qui... qui contient plusieurs questions sur le well-being, sur le climat, si tout se passe bien. Donc il y a comme ça deux fois par an des enquêtes qui recensent un peu la motivation, le mood de l'équipe.

Juliette :

Donc vis-à-vis de votre équipe, de l'opérationnel, vous avez un rôle d'allocateur de ressources ?

Ulisse :

Absolument, oui. Il y a un planning, on fait en sorte de l'exécuter.

Juliette :

Vous devez traduire aussi tout ce qui est stratégique en opérationnel ou ce n'est pas à votre niveau ?

Ulisse :

Oui, la traduction stratégie opérationnel c'est à mon niveau, oui, oui, oui, oui, un certain niveau. aller jusqu'à un certain niveau. Après le day to day c'est plus Anthony qui le gère. Il y a quand même l'allocation de certaines personnes à certains projets. On fait ça ensemble.

Juliette :

Et donc vous avez un peu un rôle de médiateur entre les deux niveaux ?

Ulisse :

Oui, il y a des conflits.

Juliette :

À tous niveaux ?

Ulisse :

Oui. Oui, mais bon, oui, oui, mais c'est quand même, disons, on ne travaille pas comme quand même dans une entreprise ou dans un milieu, on travaille dans un milieu qui est quand même assez, disons, les gens sont assez indépendants et assez, c'est pas, oui, c'est une... un environnement où les responsabilités sont réelles. Les gens prennent quand même leurs responsabilités, donc pas tous les jours à fonctionner ou à donner des instructions.

Juliette :

Ok, très bien. Et est-ce que vous avez l'impression que votre rôle de cadre intermédiaire a évolué depuis la pandémie ?

Ulisse :

Oui, mais pas à cause de la pandémie. C'est à cause d'autres facteurs de l'environnement dans lequel on travaille qui a changé. Mais ça n'a rien à voir avec la pandémie. C'était un changement qui avait déjà commencé avant et qui s'est continué.

Ah, je dois partir... On se rappelle.

Juliette :

Oui, pas de souci.

Ulisse :

Je te rappelle, ok ?

Juliette :

Pas de souci.

Partie 2 :

Juliette :

Bonjour !

Attendez, je ne vous entends pas, je crois que votre micro est coupé.

Ulisse :

Oui, désolé.

Juliette :

Pas de problème. Oui, ça va bien.

Ulisse :

Bonjour. Je voulais dire, j'ai du mal à vous vous voyez

Juliette :

Pas de souci, vous pouvez me tutoyer.

Ulisse :

Pas de souci non plus.

Juliette :

Pas de souci. Vous avez le temps maintenant ou vous préférez tout de même ?

Ulisse :

Oui, ça va.

Juliette :

Parfait. Je vais revenir, on est au début. C'est quoi la taille de votre équipe ?

Ulisse :

21 personnes, pour être précis.

Juliette :

En comptant les nombres chez Anthony ?

Ulisse :

Les différents niveaux, oui, en comptant ceux chez Anthony, oui.

Juliette :

Ok, et juste les cadres en dessous de vous, ils sont combien ?

Ulisse :

3.

Juliette :

3, d'accord. Donc, on revenait sur votre rôle de cadre intermédiaire. On parlait de la stratégie et de l'opérationnel. On évoquait le rôle de leader, de motivateur, d'allocateur des ressources, mais aussi vis-à-vis de la direction, remonter les informations nécessaires et à la fois aussi proposer des alternatives. Donc je ne sais pas si vous avez un peu d'explications sur ces différents rôles, vous voulez ajouter quelque chose, une nuance, une petite explication, un exemple ?

Ulisse :

Oui, donc... Je crois que, comme je disais, on n'est pas dans une entité très opérationnelle. C'est du travail qu'on fait plutôt stratégique et moyen long terme. Donc, je n'ai pas... Extrêmement hiérarchique. Donc, même, je dirais, même les membres de l'équipe comme Anthony, s'il y a vraiment un sujet à discuter, il y a un contact avec le niveau N, selon ta définition. Tout ça, c'est plutôt, disons, il n'y a pas de formalisme ou d'extrême, donc pas besoin non plus, je pense, d'une structure très, très compliquée pour discuter des points. conflits ou des sujets plus compliqués.

Juliette :

Ok, d'accord. On parlait du Covid, vous n'aviez pas l'impression que du coup il y avait eu un changement ? On évoquait les communications informelles, je ne sais pas, enfin on a été un peu coupés à ce moment-là.

Ulisse :

Donc ça effectivement, on s'en rend compte. Je vais peut-être faire quand même une petite parenthèse par rapport à ça. Par rapport à l'équipe qui était là avant le Covid et donc les collègues qui se connaissent, je pense que le Covid n'a pas forcément eu un impact énorme sur les interactions. Le fonctionnement, pour les nouveaux collègues, c'est quand même un peu plus compliqué. Je crois certainement que les jeunes qui viennent de terminer leurs études et qui doivent découvrir le monde du travail. Donc là... C'est quand même un peu plus compliqué de s'intégrer, de voir comment ça se passe et de connaître aussi, de faire leur relation. Au niveau des interactions informelles, on s'en rend compte aussi maintenant, on est 50% au bureau, 50% télétravail. Est-ce que le Covid a peut-être un peu accéléré ce recours au

télétravail ? Mais on faisait déjà un jour de télétravail par semaine avant, donc on ne sait pas, personne ne sait évidemment comment ça aurait évolué sans le Covid. Donc je ne sais pas si c'est un effet Covid ou un effet plus..... l'évolution de la société. Mais c'est clair, on se rend compte maintenant qu'on est moins au bureau, moins ensemble au bureau, et que certaines informations passent peut-être moins facilement. Les petits échanges très rapides en deux minutes, ça... c'est plus compliqué tu l'as tu l'as d'ailleurs même vécu directement parce qu'il y avait ma chef qui passait pour une question urgente tout à l'heure donc quand on est au bureau c'est assez facile on passe et on change et avec teams c'est quand même à chaque fois un petit effort en plus que oui ça se change après avec 50% de télétravail mais on se voit quand même encore suffisamment je pense pour un peu amortir cet effet là.

Juliette :

Très bien. Est-ce que vis-à-vis de vos subordonnés vous avez l'impression d'avoir un peu une influence ?

Ulisse :

Oui, donc comme je disais on est une équipe d'experts, donc on a l'impression de... dans la matière, donc mon rôle, il est double. Il y a beaucoup d'aspects plus ressources humaines, mais il y a aussi cet aspect coaching et une grande partie de discussion pour des sujets de compte. Je suis impliqué dans tout ce qui est contenu aussi.

Juliette :

Ok, d'accord. Et c'est quoi le principal défi lié à la gestion d'équipe à distance maintenant avec le télétravail ?

Ulisse :

L'équipe, là aussi, c'est une équipe assez autonome. On a des targets et des objectifs plutôt à moyen-long terme. Nos projets, c'est plus des projets sur plusieurs semaines, voire plusieurs mois. Donc il n'y a pas cet aspect de gestion, de micromanagement, j'aime pas ça. Et je pense que c'est pas pour le genre de travail et d'équipe. C'est pas nickel. Donc chacun doit s'organiser un peu comme ça l'arrange et faire sa manière. Et donc c'est une grande autonomie et en même temps une responsabilité de s'organiser. Donc de ce côté-là, pour nous, la gestion à distance, ce n'est pas vraiment... Disons que ça fonctionne plutôt bien, je dirais. Ce à quoi il faut faire attention, évidemment, plutôt c'est que les gens qui travaillent à distance s'arrêtent aussi à un moment. Il y a une tendance à peut-être penser que tout le monde est disponible 24 heures sur 24, mais ce n'est pas le but. donc il faut se protéger contre le fait de travailler trop longtemps. Et pour le reste, on se voit quand même au bureau. Donc, quand il y a un besoin

d'échange, ça fonctionne. Donc, je pense que ça va. L'aspect technologique, en plus, parfois, le réseau ne fonctionne pas. C'est une business continuity qui peut être un peu compliquée, mais on peut avoir des soucis au bureau aussi. Je pense que grosso modo, je ne vois pas trop de danger. C'est plutôt au niveau de trouver les bonnes limites et de s'arrêter.

Juliette :

Ok. Est-ce que vous avez eu l'impression qu'il y a eu un peu un désengagement de certains subordonnés, étant donné qu'on n'a peut-être plus la même appartenance à l'entreprise vu qu'on n'y va plus aussi souvent ?

Ulisse :

Non, je pense que là bon mais ça ça dépend ça dépend aussi un peu des équipes et du genre de travail et du dieu de la personnalité mais oui notre travail, c'est quand même beaucoup aussi un travail où on n'a pas forcément besoin d'être à plusieurs tout le temps. Donc, je n'ai pas l'impression que c'est un tel travail qui génère des appartenances.

Juliette :

Et, comment vous gérez votre semaine ? Vous avez des réunions avec vos supérieurs, avec aussi vos subordonnés ? C'est quoi l'organisation ?

Ulisse :

Donc, c'est très facile. De toute façon, j'ai un office, j'ai un intérêt à faire des choses. Je fais des choses toutes les semaines. La même chose avec mes direct reports. J'ai eu pendant quelques mois l'absence d'une de mes direct report. Et donc, j'ai fait directement des ? là aussi avec l'équipe. Donc ça, ce sont les points structurés avec notre chief risk officer. Donc le N, c'est plus dans des comités. une fois par mois qu'il y a un point ou moins de contact, mais pas nécessairement sur le travail du jour. Et puis, en fonction des sujets, comme tu l'as vu tout à l'heure, s'il y a un sujet, on se parle ou on s'appelle. Aussi bien avec la hiérarchie du rang que la hiérarchie de l'homme.

Juliette :

Ok. Et pendant ces réunions, vis-à-vis du bas, donc des subordonnés, vous discutez de l'avancement des projets, du bien-être de l'équipe ?

Ulisse :

Oui, tout à fait. On a un planning annuel, on fait le suivi du planning, pas toutes les semaines, mais on regarde les sujets en cours. De façon assez informelle, mais quand même essayer de couvrir tous les sujets.

Juliette :

Ok, et du coup, en fonction de l'avancement des ressources que vous manquez, vous en discutez par la suite avec vos supérieurs hiérarchiques afin d'en discuter, de trouver une solution, c'est ça ?

Ulisse :

C'est ça.

Juliette :

Ok.

Ulisse :

C'est plutôt on va regarder s'il y a une solution, on va essayer de trouver une solution et de leur proposer la solution.

Juliette :

À la direction supérieure ?

Ulisse :

Oui.

Juliette :

Ok. Donc plus des alternatives de ok ça ça fonctionne pas dans notre équipe, donc j'ai une proposition qui est similaire mais qui rentre... ?

Ulisse :

Exact, devant un obstacle, on compte le résoudre comme ça.

Juliette :

Ok, très bien. Est-ce que parfois, vous avez l'impression que dans votre rôle un peu de chef, mais à la fois de subordonné vis-à-vis de la direction, c'est un peu ambigu ?

Ulisse :

C'est clair qu'on doit... Mais ça, c'est... Oui, oui, mais je ne pense pas que ce soit un souci. Je pense que c'est normal et chacun doit trouver son rôle. C'est à chacun aussi de donner le contenu qu'il souhaite. Forcément, il y a des sujets où ce n'est pas clair, mais c'est aussi une partie de la responsabilité à ce moment-là de faire le nécessaire.

On a la chance, on a la chance à la fin d'avoir un grand chef qui est très bien et très direct, qui donne des bonnes directions.

Juliette :

Ok, très chouette. Est-ce que parfois, vous avez l'impression de recevoir des demandes contradictoires, des injonctions contradictoires venant soit de parties prenantes, soit de l'organisation ?

Ulisse :

Tout le temps

Juliette :

Est-ce que vous avez des exemples ?

Ulisse :

Donc on travaille dans un très grand groupe, on est dans ***, mais il y a aussi le groupe **. forcément, il y a des sujets où il y a des intérêts différents entre le groupe et ce qu'il y a à faire en Belgique. Il y a à l'intérieur du groupe aussi d'autres entités dans d'autres pays qui n'ont pas toujours les mêmes idées, les mêmes contraintes, les mêmes objectifs. Donc, ça, c'est... C'est une partie des grandes luttes. Il faut avoir des contradictions et de les résoudre.

Juliette :

Est-ce que vous avez un exemple récent auquel vous avez dû faire face ?

Ulisse :

Oui, tous les jours. Mais bon, c'est par exemple... On travaille dans un domaine fortement réglementé. Il y a beaucoup de régulations, de lois européennes qui donnent des règles selon lesquelles on doit développer nos modèles. Et il faut faire des choix. Un choix de base, nous on pense que le meilleur choix, je ne vais pas vous parler dans les détails, c'est la façon comme on le fait chez ***. Chez nos collègues en France, ils ont fait un autre choix. Et au niveau du groupe, on nous dit qu'il faut s'aligner, qu'il faut être cohérent à travers le groupe, parce que vis-à-vis de l'extérieur, il faut parler comme le groupe ***, de la même voix. Pour ça, d'un côté on reçoit les instructions locales qui sont faites selon la méthode A et les instructions faites selon la méthode B.

Juliette :

Est-ce que vous travaillez avec des parties prenantes internes ou externes à la banque ?

Ulisse :

Partie prenante de quoi ? donc hors de votre ligne horizontale donc de votre direction ok ok ok stakeholder en anglais c'est ça ?

Juliette :

Oui

Ulisse :

Donc, nous, on travaille dans le domaine risque, donc la gestion des risques de la banque. Et de l'autre côté, il y a ce qu'on appelle le business, donc ce sont les gens commerciaux. Ce sont des directions commerciales qui, elles, ont comme objectif de faire un chiffre d'affaires maximum. Nous, on est là pour justement éviter qu'ils fassent... trop de bêtises, qu'ils prennent trop de risques. Et puis, il y a d'autres stakeholders comme l'IT, parce que tous les développements qu'on fait doivent être implémentés dans des systèmes informatiques. Et puis il y en a d'autres, il y a des stakeholders externes, la Banque Centrale Européenne qui est notre superviseur, qu'on voit très régulièrement et qui nous mettent aussi des contraintes.

Juliette :

C'est quoi votre rôle vis-à-vis de ces parties prenantes ? Rendre des comptes ? Assurer le contrat ?

Ulisse :

Oui, il y a d'autres parties prenantes avec lesquelles on a des contrats, écrits ou pas écrits. Et parfois, par exemple, par rapport à l'IT, il y a des procédures très... détaillé et puis selon les sujets ça peut être plus informel quand il y a une nouvelle régulation qui arrive et ça implique un département data qui normalement n'est pas partie prenante dans nos processus il faut qu'on s'arrange avec eux mais on a heureusement On a pris le téléphone, mais on a Teams, on a des moyens de communication.

Juliette :

Ok.

Ulisse :

Tout ça, ça passe par plus que une gouvernance, on travaille dans une banque, donc c'est quand même assez... assez structuré.

Juliette :

Ok et recevez-vous des demandes contradictoires de différents émetteurs ?

Ulisse :

Oui oui, Donc, comme je le disais on travaille avec différents stakeholders et qui ont vraiment des attentes contradictoires, et même souvent, je trouve, de plus en plus contradictoires, divergentes. Donc on a trois grandes pôles d'attraction qui tirent dans trois directions vraiment différentes. Mais ce qui est bien, c'est qu'on a des comités ensemble, des groupes de travail ensemble. Donc on a identifié, ça c'est le premier, on a identifié qui sont les différentes parties prenantes. Et donc on a mis en place des réunions de coordination ou des réunions même plus formelles de comités. pour justement discuter des sujets et trouver une solution, et arbitrer, et à la limite escalader. Donc c'est un processus classique, c'est le business qui dit qu'on veut quelque chose qui est plus favorable pour nous. Nous on dit mais ça on ne peut pas faire, on n'a pas le droit, c'est un intérêt de la banque in fine. On n'est pas d'accord, on va discuter entre nous, puis on va en comité pour le formaliser. Et si toujours pas d'accord, on escalade et on va au niveau supérieur.

Juliette :

Ok. Et est-ce que vous avez l'impression que votre rôle de chef et de subordonné, il est parfois incompatible ?

Ulisse :

Mais parfois on est parfois entre les deux, on est comprimé entre les deux parce qu'il y a des demandes impossibles d'un côté, il y a un frein du côté des collaborateurs qui disent c'est pas possible de le faire, et puis je dois faire en sorte que les deux deviennent compatibles, mais je crois que... Oh, ça se gère, quoi. Ça fait partie de la vie, quoi. Et j'ai la chance qu'il y a quand même une hiérarchie qui comprend les sujets et qui est ouverte aux arguments. Donc c'est une question de trouver... de trouver le bon équilibre, de ne pas dire oui à toutes les demandes qui arrivent d'en haut, si on veut, ou d'autres stakeholders, et de l'autre côté aussi, disons, de ne pas tout refuser. d'essayer de trouver le moyen de répondre. C'est notre challenge !

Juliette :

très bien. Est-ce que parfois vous ressentez des obstacles et des freins ? Vous arrivez tout de même à réaliser votre travail, mais il y a toujours des freins ?

Ulisse :

Oui, il y a toujours des freins. Mais nous, ce qu'il y a... C'est que les freins ou les obstacles, dans une grande mesure, viennent de l'extérieur. Donc ça nous est imposé. Donc nous, on a très peu de marge de manœuvre ou de levier sur eux. C'est la Banque centrale européenne qui nous supervise, qui impose des règles. Et donc il y a peu de... possibilité de discussion par rapport à ça et donc ce qui fait quand même aussi je pense que pour faire face il y a quand même un esprit d'équipe qui Parce qu'on a quelque part une contrepartie commune à laquelle il faut faire face. Et tout le monde, peut-être, il n'y a pas de marge, peu de marge de discuter.

Juliette :

Ok. Et est-ce que parfois vous ressentez un manque de ressources, de moyens ? ok. Manque de temps ?

Ulisse :

Toujours. Toujours.

Juliette :

ok. Manque de temps ?

Ulisse :

Bien sur.

Juliette :

Trop d'informations ?

Ulisse :

Pardon ?

Juliette :

Avez-vous une surcharge d'informations à gérer ?

Ulisse :

C'est-à-dire qu'on a beaucoup de choses à faire et on a toujours trop peu de temps. Mais ça, je pense que c'est à la limite. c'est normal pour une entreprise qui doit faire des profits puisqu'il y a toujours des coûts qui doivent être gérés. Probablement quelque part c'est inhérent à la vie. Toi, tu étais toujours prêt trois semaines à l'avance pour préparer les examens. Donc, c'est un peu ça.

Juliette :

Oui.

Ulisse :

Si on avait plus de temps, si on était plus nombreux, on pourrait faire plus de belles choses. Mais il faut gérer.

Juliette :

Évidemment. Et un manque de communication avec la direction ?

Ulisse :

Non. Non

Juliette :

Un manque d'implication dans les décisions stratégiques ?

Ulisse :

Non.

Juliette :

Ok. Et parfois dépendant du travail d'autres ?

Ulisse :

Non. Oui, mais nous, c'est d'autres départements du groupe où on doit, effectivement, on est privilégié de leur travail, de leur livraison, et il faut ajuster ce qu'on fait, notre planning en fonction de ce qu'ils nous livrent. Je suis en train d'entrer dans un grand groupe, donc... Il y a certaines instructions, certaines guidelines qui doivent être communes à tout le groupe. Et nous, on doit les suivre, mais il faut d'abord les connaître avant de pouvoir les suivre.

Juliette :

Et avant dernier point, est-ce que vous avez l'impression que ces tensions, ces demandes contradictoires et ces nouvelles façons de travailler dues au Covid ont des conséquences ?

Ulisse :

Tout ce qu'on fait a des conséquences, bien sûr, oui. Ça a des conséquences, oui. Encore une fois, perso, je ne pense pas que ce soit le Covid qui cause plus de pression chez nous. Donc, ce n'est pas une conséquence publique. Mais on subit une pression de plus en plus intense. Pression aussi mentale importante plus importante que dans le passé et pour la pour la santé mentale c'est c'est quand même un risque donc c'est c'est bon on fait très bien si on est bien on essaye mais pas toujours facile. C'est pas toujours facile. Pour l'instant, on n'a pas vraiment de soucis au niveau de l'équipe. Il y a des gens qui tombent malades ou quoi, mais ce risque est toujours là, je pense.

Juliette :

Et vous avez aussi l'impression que ça impacte vos subordonnés ? Sur leur bien-être ?

Ulisse :

Oui, oui évidemment, malgré les essais de les prémunir autant que possible, il faut bien le dire que la réalité, c'est que oui, ça les impacte

Juliette :

Est-ce que vous pensez que ça impacte sur leur performance et leur productivité ?

Ulisse :

Pour l'instant, ça va. Pour l'instant, je ne pense pas. Non, mais oui, il faut faire très attention. On va identifier ça comme un point. Un point important et un risque important donc on essaie de faire attention.

Juliette :

Très bien, c'était super intéressant. Un grand merci ! On est à la fin de cette interview, avez-vous quelque chose à ajouter ?

Ulisse :

Non non.

Juliette :

Très bien un grand merci !

Ulisse :

Bon courage pour la suite et j'espère que le mémoire sera bien apprécié.

F. Interview de Clara

Juliette:

Bonjour !

Clara :

Bonjour, Juliette. Deux petites minutes, je vais me mettre dans une salle, ce sera mieux. Voilà c'est bon

Juliette :

Merci beaucoup en tout cas d'avoir accepté cet entretien. Ça m'aide beaucoup pour mes recherches.

Donc je suis étudiante en Master 2 et dans ce cadre je réalise un mémoire sur l'évolution du rôle des cadres intermédiaires.

Est-ce que j'ai le droit d'enregistrer l'audio de cet entretien ?

Clara :

Oui, bien sûr, certainement.

Juliette :

Est-ce que vous pouvez me dire votre fonction actuelle ?

Clara :

Alors, je suis responsable de l'équipe Digital Workplace Support au sein de Technologie. Donc, l'équipe Digital Workplace Support... C'est en fait le service DES, donc quand les utilisateurs ont un problème technique, ils appellent mon équipe. Et c'est aussi tout le support hardware, donc le support des laptops, des utilisateurs, le support des digital meeting rooms, le support des imprimantes, et ça pour tous les utilisateurs du groupe ***.

Juliette :

Ok, donc dans le service technologie ? Oui. Ok. Vous êtes à quel niveau hiérarchique en partant de la direction générale ?

Clara :

Attends, il y a la direction, ***, *** et puis il y a moi. Donc je suis trois échelons en bas et en terme, je ne sais pas si on t'a expliqué un peu chez ***, tu as les employés, tu as les cadres, tu as l'équipe et les seniors exécutifs et puis au-dessus tu as les directeurs. On a notre directeur de technologie. Et puis, moi, je suis dans le groupe en dessous, dans les seniors et qui est exécutif. Je suis qui est exécutif, en fait. Et après, en dessous, tu as les cadres et puis les employés.

Juliette :

OK. Donc, vous êtes au même niveau. J'ai eu un entretien avec *** hier. Je ne sais pas si vous connaissez.

Clara :

Oui,

Juliette :

Voilà. Vous êtes au même. Oui, oui.

Clara :

Je connais très bien ***.

Juliette :

Et elle m'avait parlé d'un *** aussi. J'ai l'impression que j'imagine que c'est le même.

Clara :

Oui, on est dans la même. Voilà. On est chez ***, toutes les deux.

Juliette :

Ça me paraît plus clair. Merci. Et quelle est la taille de votre équipe ?

Clara :

Alors, j'ai 66 personnes. Ok. Mais dans les 66 personnes, tu en as 13 qui sont des employés internes *** et le reste, ce sont des consultants de Capgemini.

Juliette :

Ok. Maintenant, je vais plus vous poser des questions sur votre rôle de cadre intermédiaire. Est-ce que vous pouvez me dire ce que vous faites dans ce rôle de cadre intermédiaire ?

Clara :

C'est une bonne question. De temps en temps, il faut se la poser. Alors, je vais commencer par le plus haut. En fait, dans mon scope de tâches, on les répartit souvent en trois niveaux, les activités, les tâches. Tu as tout ce qui est opérationnel. Donc, c'est le support au quotidien opérationnel. Faire en sorte que tu as suffisamment de staffing pour répondre au téléphone, qu'on traite, qu'il y a temps. C'est tout ce qui est opérationnel. Puis, tu as tout ce qui est tactique. Des tâches tactiques, c'est, par exemple, je dois faire en sorte que mon stock de laptops soit suffisant. mais je dois faire attention que quand je recommande j'ai mon budget sous contrôle donc je dois faire attention de ne pas acheter 1000 laptops les laisser pourrir en stock parce que ça va me coûter de l'argent donc ça tu n'es pas vraiment sur le délit c'est pas une tâche quotidienne c'est une tâche qu'on appelle tactique. Et ensuite, tu as des tâches qu'on appelle stratégiques. Et là, c'est travailler sur la vision, l'évolution de ton équipe. Donc, c'est donner des directions. Par exemple, pour mon service, la direction que je suis, que je communique, c'est on va vers la digitalisation des services. Et donc, tous les projets, la priorité va toujours vers ça. Et donc, moi, en tant que cadre intermédiaire, j'interviens surtout sur tout ce qui est tâches tactiques. et stratégique. Donc stratégique c'est les discussions aussi avec le management en haut, les participations à des stircos, la gouvernance des partenaires externes parce que gérer un partenaire comme Capgemini ou Econocom, c'est de la gestion. Voilà donc moi c'est tactique et stratégique et alors si tu veux moi je suis entourée, j'ai deux bras droits. qui, eux, s'assurent que tout l'opérationnel, les tâches au quotidien soient faites.

Juliette :

Ok. Et les personnes, vos bras droits, vous êtes au même niveau de hiérarchie ou elles sont en dessous de vous ?

Clara :

Non, elles sont en dessous de moi. Elles, elles sont dans les cadres.

Juliette :

Ok, d'accord.

Clara :

Tu vois, juste en dessous. Voilà. Ok.

Juliette :

Et quels sont vos rôles vis-à-vis de vos subordonnés ?

Clara :

Mon rôle, c'est de... Déjà, partager la formation pour qu'elle ait tout le contexte pour pouvoir bien gérer la partie délit. C'est suivre avec elle les différents niveaux de service. Par exemple, pour tout ce qui est service d'aide, avec mon bras droit, je regarde au niveau du backlog. Où est-ce qu'on en est dans le backlog ? Quelles sont les actions qu'elle a prises ? Avec l'équipe, elle est aussi responsable de la partie communication sur des projets, des événements. Mon rôle à moi, c'est de m'assurer que les to-do que je lui délègue soient faits en temps et en heure. Communiquer un contexte dans lequel elle se sent libre d'évoluer, mais fixer son cadre de fonctionnement. et valider certaines décisions, certaines propositions qu'elle me soumet.

Juliette :

Ok, je vais vous citer quelques rôles vis-à-vis de vos cadres intermédiaires. Vous me dites vis-à-vis de vos subordonnés, si oui ou non ça vous correspond.

Clara :

Ok.

Juliette :

Le rôle d'évaluateur.

Clara :

Oui.

Juliette :

De motivateur.

Clara :

Oui.

Juliette:

D'administrateur.

Clara:

L'administrateur ? Non.

Juliette:

Leader ?

Clara:

Oui.

Juliette:

Coach ?

Clara:

Oui.

Juliette :

Superviseur ?

Clara :

Alors, je supervise leur activité, oui. Je sais toujours ce qu'ils font, ce que je leur ai demandé à faire, oui.

Juliette :

Ok. Et allocateur des ressources, vous leur donnez les moyens pour parvenir à ce qu'ils veulent réaliser ?

Clara :

Oui évidemment.

Juliette :

Ok. Et votre rôle vis-à-vis de la direction ?

Clara :

C'est communiquer, remonter les problèmes avant que ça n'explose, donc c'est les informer des potentiels issues, c'est faire des propositions d'évolution de service.

Juliette :

Ok, très clair. Est-ce que vous pouvez me dire vos différents défis dans votre rôle d'aujourd'hui ?

Clara :

Dans mon rôle d'aujourd'hui, les différents défis.

Juliette :

J'imagine attendre les objectifs et implémenter la stratégie.

Clara :

Oui, mais ça, pour moi... Ce n'est pas vraiment un défi. Honnêtement, c'est pas un défi. Non.

Juliette :

OK.

Clara :

J'ai des défis dans mon équipe, mais je ne sais pas si c'est relevant. C'est simplement faire évoluer leur mindset. J'ai des systèmes ingénieurs que je veux faire évoluer vers des gens qui ont plus un mindset de communicateur vers des utilisateurs. Tu vois ? J'ai un défi en termes de... de les développer. Donc j'ai un défi de change management sur les gens dans mon équipe. Mais dans mon rôle de leader, pas tant que ça.

Juliette :

Ok, pas de problème.

Est-ce que vous avez un rôle vis-à-vis des parties prenantes, internes ou externes ? Donc vous me parliez que vous travaillez avec Capgemini.

Clara :

Oui. Oui, donc là, je gouverne tout le service avec Capgemini. Donc, voilà, on a des week-limiting, des month-limiting, des stirco. Je veille chaque semaine à ce que les SLA qu'on a conclu avec eux, je veille au respect du contrat, je veille à la partie financière avec eux. Et chaque fois qu'il y a du nouveau business, j'interviens dans le challenging de ce nouveau business avec Capgemini. Je suis aussi accountable pour tous les risques. que Capgemini ferait courir à Belfus. Et j'ai la même chose vis-à-vis des Conocom, parce que j'ai deux partenaires. Et alors, en interne, je suis aussi responsable de communiquer vers les équipes de développement quand il y a des gros problèmes sur leur application. Donc, j'ai quelque part un rôle de relayer ce qui se passe sur le terrain vers les équipes internes au niveau technologie.

Juliette :

Ok, parce que, est-ce que vos supérieurs ont la même connaissance que vous en technologie ?

Clara :

Pas la même connaissance, d'autres connaissances. Par exemple, moi, je ne suis pas du tout technique. Quand on commence à me parler de serveurs, Fireflow et VMware, tout ça.

Juliette :

Vous êtes perdue.

Clara :

Là, je suis perdue. Mon supérieur, lui, il me dit que je suis un peu plus de technologie. parfaitement par contre la partie je vais dire servicing il la maîtrise moins.

Juliette :

Donc vous vous complétez entre guillemets.

Clara :

Oui.

Juliette :

Est-ce que parfois vous devez gérer des dynamiques d'influence sociale donc entre vos subordonnés parfois il y a des relations qui se créent, des rumeurs, des tensions, est-ce que parfois vous devez gérer ces éléments là ?

Clara :

Oui, je viens encore d'en gérer justement. Ce midi, j'avais encore un meeting par rapport à ça. Des problèmes de collaboration.

Juliette :

Ok, donc vous arrivez bien à les gérer au quotidien ?

Clara :

Généralement, oui.

Juliette :

Et la plupart du temps, c'est des difficultés de travailler entre eux, c'est ça ?

Clara :

Oui.

Juliette :

Ok, d'accord. Est-ce que vous pouvez me décrire une semaine type ? Donc proportionnellement, la quantité de meeting avec la direction, enfin avec vos N plus 1 ou N plus je ne sais combien, avec vos subordonnés, proportionnellement c'est quoi ?

Clara :

Alors, je vais dire, j'ai un meeting d'une heure par semaine avec mon management.

Juliette :

D'accord.

Clara :

Et puis, avec mes subordonnés, je vais dire, j'ai trois fois une heure avec mes deux bras droits. Donc, il faut savoir que je n'ai pas de meeting chaque semaine avec les 66 personnes. Ce n'est pas possible. Mais j'ai des meetings chaque semaine avec mes deux bras droits et plus ou moins trois fois une heure. Pour être au courant de tout ce qui se passe et donner toutes les instructions et les to-do pour le bon fonctionnement de l'équipe. Mais avec le management, c'est un an, j'oublie, où je vais aussi une fois par semaine en meeting avec le directeur. Donc, ça fait deux fois une heure.

Juliette :

Le directeur vote N plus 1 ?

Clara :

Non, le grand directeur chaque semaine, vraiment le directeur IT. Donc, c'est un meeting qu'on appelle chez nous Manco avec tout son staff.

Juliette :

D'accord.

Clara :

Et moi, je suis invitée pour venir faire du reporting sur justement les incidents, ce qui se vit chez les utilisateurs pour technologie. Et donc là, c'est un meeting d'une heure, une fois par semaine.

Juliette :

Ok. Est-ce que vous avez l'impression d'avoir une influence sur vos subordonnés ?

Clara :

Oui. Oui, et je vais te dire pourquoi je dis oui. Parce qu'en fait, on a démarré chez *** ce qu'on appelle les Love Leads. Donc, on veut changer le modèle de leadership chez*** . Donc, c'est un trajet qui a commencé il y a quelques mois. Et dans le cadre de ce trajet, on a un lead scan à 360 degrés. C'est-à-dire qu'on a demandé à mon management de m'évaluer, à mes collaborateurs de m'évaluer, ainsi que des gens avec qui je collabore. Et donc, j'ai reçu cette évaluation la semaine passée. Et dans l'évaluation par mon équipe, il y avait que j'étais quelqu'un toujours de positif, enthousiaste, entraînant, qui entraîne avec les gens. Donc, je suis persuadée, en tout cas, que je suis vue comme ça. Je ne sais pas si c'est vrai, mais je suis perçue comme ça.

Juliette :

Comme ça, ok, très chouette. Et envers votre direction, est-ce que vous avez une influence aussi ? Enfin, vous ressentez une influence ? Vous vous sentez écoutée ?

Clara :

Alors, vers mon N plus 2, je me sens écoutée, vers mon N plus 1, pas du tout.

Juliette :

Ok, d'accord. Et vous avez, enfin j'imagine que vos entretiens, vos one to one, c'est souvent avec votre N plus 1 et pas votre N plus 2, ou aussi ?

Clara :

Non, non, c'est avec mon N plus 1. Avec mon N plus 2, c'est quand j'en ai besoin.

Juliette :

D'accord. Je vais vous citer encore une fois des influences. Vous me dites si oui ou non, vous les ressentez. Donc, je pense que oui, parce qu'on en a un peu discuté, mais parfois, c'est un peu répétitif, mais c'est pour être sûre de vraiment comprendre la globalité de votre métier. Donc, la mise en œuvre, vis-à-vis des subordonnés, la mise en œuvre de la stratégie.

Clara :

Oui, oui, oui.

Juliette :

Les aider à développer leurs propres projets.

Clara :

Oui.

Juliette :

Et vis-à-vis de la direction, proposer des alternatives et des nouvelles stratégies ?

Clara :

Oui.

Juliette :

Ok. Et vous remontez les informations nécessaires au niveau opérationnel, mais aussi au niveau des employés ?

Clara :

Oui.

Juliette :

Ok, très bien. Maintenant, j'ai plus posé des questions sur le télétravail et sur les outils numériques. Donc, à quelle fréquence vous faites du télétravail ?

Clara :

Deux jours par semaine.

Juliette :

Ok. Et votre équipe, c'est les mêmes jours ?

Clara :

Mon équipe, ils viennent, ils font trois jours par semaine de télétravail. Enfin, une partie, parce que dans notre fonction, on a de faire aussi du support ici sur site. Tu vois le support d'une salle de réunion, tu ne sais pas le faire à distance. Donc, il y a une petite partie de mon équipe qui travaille trois jours à la maison, mais j'ai une grande partie de mon équipe qui vient ici cinq jours par semaine. Et moi, je viens trois jours, donc je vois très régulièrement mon équipe. Je suis quelqu'un qui est en faveur des contacts visuels. Je suis pour un juste équilibre entre le home working et la présence au site.

Juliette :

Ok. Est-ce que vous avez vu une évolution de votre rôle depuis la pandémie ?

Clara :

Oui

Juliette :

Et donc, est-ce que vous avez un exemple de rôle qui a changé, évolué ?

Clara :

Euh je n'ai pas trop idée comme ça

Juliette :

Est-ce que vous avez l'impression que le télétravail a impacté le rôle de team leader ?

Clara :

Je crois que oui. Parce qu'en étant ici, tu vois le visage des gens, tu vois leur comportement, tu vas à la machine à café, tu parles de choses et d'autres. Parce que gérer une équipe, c'est aussi connaître chaque personnalité qui est dans ton équipe. Et tu as beau dire que quand tu passes la porte de ta maison, ce n'est pas comme si tu laissais tous tes soucis ou ta façon d'être, ta vie privée, ta vie influence professionnel et ça tu ne peux le voir que quand tu vois la personne parce que il y a des skype des teams j'ai parfois ils mettent pas la caméra c'est compliqué et puis quand tu fais un skype ou un team tu le fais pour une question souvent bien précis jamais tu appelle comme ça comme sinon on se prenait un café donc oui pour moi qu'il y a une perte, ça c'est certain.

Juliette :

Et est-ce que vous arrivez à compenser cette perte en étant... en faisant mi-télétravail, mi-en présentiel, est-ce que vous arrivez bien à gérer les communications informelles ou il y a encore des manquements et vous ressentez que c'est quand même relativement différent par rapport à avant Covid ?

Clara :

Non, je ne vois pas de manquements parce que je communique régulièrement. Alors, j'ai un style de management où je ne communique pas d'une façon structurée. Tu vois, je ne fais pas un team meeting chaque semaine. Je ne fais pas des mails. Moi, quand j'ai une information, je passe dans mon étude. Voilà, pour info, j'ai appris ça, ça peut t'impacter. Voilà, et je communique très régulièrement. Et c'est pour ça que j'insiste aussi qu'ils viennent sur place, parce que c'est... C'est comme ça aussi qu'ils vont entendre tout ce qui se passe et recevoir de l'information.

Juliette :

Ok, et en tant que manager, pour gérer leur état d'esprit, leur motivation, plus la responsabilité humaine que vous avez, vous arrivez à le faire à la distance ou vous travaillez beaucoup dessus justement en présentiel quand ils sont là ?

Clara :

Non, je travaille en présentiel quand ils sont là. Juste parfois, ce que je fais quand je suis en home working, c'est quand... Je dois parler d'un problème particulier avec un collègue. J'en ai un dans mon équipe. Il a une situation difficile à la maison. Et là, parfois, le mercredi, je suis toujours à la maison. Les gens le savent. Et alors là, je fais un petit call parce que quand on est à la maison, on peut plus facilement parler de problèmes personnels. Donc ça, je fais parfois à la maison. Mais sinon, je ne le fais pas. Je fais en présentiel.

Juliette :

OK. Et c'est suffisant. Ok, très bien. Je me refocus un petit peu sur le télétravail. Donc j'imagine que vous communiquez beaucoup sur Teams et Skype, c'est ça que vous disiez ?

Clara :

Sur Teams ?

Juliette :

Oui

Clara :

Plus skype mais moi je suis j'aime bien aller voir les personnes

Juliette :

Ok, mais quand vous faites du télétravail vous faites parfois des choses alors c'est par par teams oui c'est teams est ce qu'il y a d'autres outils numériques que vous utilisez ?

Clara :

Parfois WhatsApp, mais ça c'est plus avec mon management WhatsApp. Eux, ils utilisent plus ça.

Juliette :

Et est-ce que vous avez l'impression que le télétravail a affecté vos relations avec vos collaborateurs ?

Clara :

Non. Non.

Juliette :

Ok, très bien. Est-ce que vous avez l'impression parfois que votre rôle est un peu flou ?

Clara :

Oui. Et ça c'est parce que j'ai un N plus 1 direct qui définit mal les rôles et responsabilités au sein de sa division.

Juliette :

Ok, est-ce que vous avez des exemples ?

Clara :

Oui, j'ai par exemple un projet ici pour le remplacement de toutes les imprimantes, qui était un projet qui était géré par ma collègue, qui est sous le même N-1. Le projet va mal et mon N-1 vient chez moi et il me dit, oui, le projet va mal. ***, c'est ton partenaire Capgemini qui le fait, donc il faut que tu interviennes aussi dans ce projet. J'interviens, mais comment ? Parce que je ne peux pas aller marcher sur les plate-bandes. Donc, comment est-ce que j'interviens ? Et ça pose après des conflits. Oui, parce que ma collègue n'est pas contente que tout d'un coup, je fais des meetings pour ce projet-là, des meetings d'escalation. Et donc, voilà, c'est quand les rôles et responsabilités sont mal définis, ça crée des tensions dans les équipes.

Juliette :

Et vous ressentez quoi comme impact quand c'est flou comme ça ?

Clara :

Frustration. Voilà, et je ne suis pas si efficace parce que je ne vois pas bien mon rôle, jusqu'où je peux aller.

Juliette :

Ok, et, est-ce que vous avez l'impression que c'est juste à cause de votre N plus 1 ou qu'il y a eu aussi un changement avant, après Covid ?

Clara :

Honnêtement je ne sais pas te dire.

Juliette :

Pas de souci. Est-ce que parfois, vous ressentez un peu des demandes contradictoires et des attentes contradictoires ? Autant de l'organisation que de la direction ?

Clara :

Oui.

Juliette :

Est-ce que vous avez des exemples ?

Clara :

Oui. Par exemple, ici. On est occupé de sortir de Citrix. C'est un environnement de travail qu'on appelle Citrix. On est occupé de sortir de Citrix. Pour sortir de Citrix, il faut donner des nouveaux laptops aux collaborateurs. On est en exercice budgétaire pour 2025. On doit trouver des sous. Et alors, on nous dit, il faut sortir plus vite de Citrix parce que ça coûte. Mais il faut ralentir le roll-out des laptops parce que ça coûte, acheter un laptop. Mais pour sortir Citrix, il faut un laptop. Ah, mais je ne peux pas racheter de laptop. Mais je vais faire comment ? Voilà, tu vois ?

Juliette :

Et ça, c'est des demandes de l'organisation, donc de la direction ?

Clara :

De la direction.

Juliette :

Est-ce que vous avez encore d'autres exemples de demandes conflictuelles ?

Clara :

Oh, j'en ai certainement, mais qui ne me viennent pas, non.

Juliette :

Ok, je vais vous en citer quelques-unes. Vous me dites si oui ou non, encore une fois, ça vous concerne. Donc, innovation et stabilité ?

Clara :

Mais tu veux dire par rapport à quoi ? C'est quoi la question ?

Juliette :

Est-ce que parfois, on vous demande d'innover, mais à la fois de garder la stabilité actuelle de chez *** ?

Clara :

Ah oui, ça oui tu peux innover mais il faut faire en sorte que les systèmes ne soient pas du tout impactés, que ce soit stableOk,

Juliette :

Ok, j'en ai une autre. Est-ce qu'on vous demande d'être performant mais aussi d'assurer le bien-être de l'équipe ?

Clara :

Ah oui, tout à fait.

Juliette :

Est-ce qu'on vous demande de travailler individuellement mais à la fois en collectif ?

Clara :

Non. Non, je ne le ressens pas.

Juliette :

Ok. De la concurrence et de la collaboration ?

Clara :

Non. Non,

Juliette :

Ok. De la flexibilité, mais à la fois du contrôle aussi ?

Clara :

Non, je ne le sens pas non plus.

Juliette :

Responsabilité et direction ?

Clara :

Oui.

Juliette :

Dans quel sens ?

Clara :

Donc moi, je comprends ta question. C'est qu'on me demande de prendre des responsabilités pour aller dans certaines directions. Mais qu'après, quand je vais dans une direction qui n'est pas validée par eux, ça pose souci.

Juliette :

Okay très bien ! La technique et à la fois de la gestion ?

Clara :

Non.

Juliette :

Ok. Et est-ce qu'on vous demande parfois des impératifs écologiques ou sociaux, mais à la fois des optimisations de coûts ? J'ai l'impression que c'est l'exemple que vous m'avez donné en premier lieu, avec le sortir et les laptops.

Clara :

Oui, tout à fait.

Juliette :

Est-ce que vous avez l'impression que ça a un peu changé ? Ou qu'en fait, il y a toujours autant de tensions ? Il n'y en a pas de nouvelles qui se sont créées non plus.

Clara :

Je crois que notre rôle a évolué. Parce que déjà avec l'organisation, avec le home working, il faut savoir que chez *** , ils sont allés loin. Ils ont autorisé quatre jours à la maison et un jour en présentiel. Et ils ont signé ça dans une convention collective. Donc maintenant qu'ils ont vu les effets néfastes, *** fait marche arrière. Ils ont demandé aux gens de revenir deux jours par semaine. Mais, légalement, ils ont signé une convention collective. Mais ils demandent aux team leaders maintenant d'inciter nos gens à revenir deux jours par semaine. Nous, on n'a aucun pouvoir. En plus, je veux dire, tu dois revenir, mais il n'est pas obligé légalement. Mais ils mettent le changement, la responsabilité chez nous. Faites revenir vos gens. Et quand ils n'y arrivent pas, ils t'envoient un rapport. Oui, mais donc, la fonction de team leader a un peu changé dans le sens où maintenant, tu as une dimension où tu dois motiver tes gens à revenir au boulot avant sa négation. C'est ça. Tu venais, on ne devait pas te motiver à venir. Voilà, plus organiser les jours de présentiel, tu vois, parce que si tu fais venir les gens quand il n'y a personne, ça ne sert à rien. Donc, toute cette organisation de dire, Bon, on vient tous tel jour, je fais mon team meeting tel jour tout ça, ça n'existait pas avant.

Juliette :

Ok. C'est vrai que c'est une dimension qu'on ne m'avait pas encore abordée et auquel je n'avais pas pensé, mais c'est vrai que c'est... Ça fait sens.

Clara :

Oui, et c'est comme former des nouvelles ressources. Quand on engage quelqu'un, sa formation avant Covid, il était baigné dans l'équipe. Il se retourne, il pose une question, il pose une question. Maintenant, il ne peut plus faire ça. Parce qu'on peut demander aux nouveaux engagés de venir pendant six mois, quatre à cinq jours par semaine. Mais le faire venir et qu'il soit seul. Ça ne sert à rien. C'est aussi cette problématique de formation des nouveaux, partage de connaissances. Comment est-ce que tu fais ?

Juliette :

Et est-ce que ces personnes vont assez rapidement aussi contacter via WhatsApp ou Teams leurs collègues pour essayer de trouver des solutions ou ils vont eux-mêmes se mettre en danger, entre guillemets, pour réaliser leur...

Clara :

Tu veux dire les nouveaux ?

Juliette :

Oui

Clara :

Non, mais ça, ça dépend de la personnalité des nouveaux. Il y en a qui vont aller frapper à toutes les portes. Il y en a d'autres qui sont beaucoup plus timides et qui vont rester comme ça sans beaucoup de formation. Et là, le team leader devrait être vigilant. De toute façon, il va le voir. Parce qu'en termes de prestations, volume et qualité, il ne sera pas vite opérationnel.

Juliette :

Est-ce que parfois, vous avez l'impression de recevoir des demandes contradictoires de différentes personnes ? Donc de la direction, de vos subordonnés, des collaborateurs, des parties prenantes ?

Clara :

Non, je ne fais pas beaucoup ça.

Juliette :

Ok. Et est-ce que parfois vous avez l'impression de jouer un rôle un peu contraire à vos valeurs ? Réaliser des tâches en fait, ou diffuser des discours qui ne sont pas en concordance avec vos valeurs ?

Clara :

Moi, dans mes valeurs, je veux que mes gens soient bien dans l'équipe. Parce que pour moi, tout le monde est gagnant. Quand tu as quelqu'un qui est heureux de venir travailler, il va faire son travail avec plaisir, tu auras un travail de qualité, il n'hésitera pas à rester une heure en plus ou à faire un effort extra. Donc, la société est gagnante. Et donc... Mais le bien-être d'un collaborateur, ça passe aussi par une charge de travail acceptable et un travail agréable. Et parfois, on met trop de pression sur les collaborateurs. Et donc chez nous, ils veulent changer ce modèle de leadership qu'on appelle dare care, but keep happen Tout ça dans un esprit de love. Mais c'est un peu difficile, tu vois, de faire du care de ton équipe quand on demande tout le temps et plus et plus et plus. Ici, j'ai une place vacante dans mon équipe depuis six mois, donc je travaille avec une ressource en moins. Eh bien, mon directeur vient de m'annoncer que pour l'instant, c'était frisé parce que restrictions budgétaires. Oui, mais moi, le volume de travail, il est là, donc ça veut dire que c'est les autres. qui vont devoir assumer ce volume. Mais comment est-ce que je fais du care et du love en leur disant, écoutez, la place, elle est frisée. Pour l'instant, il n'y aura personne.

Juliette :

Okay je comprends très bien.

Clara :

Moi, je dis toujours, nous, on est entre le marteau et l'enclume.

Juliette :

Tout à fait ça. Et je vais... Est-ce que vous ressentez parfois des obstacles à la bonne réalisation de votre travail ? Donc, par exemple, un manque d'effectifs ?

Clara :

Ben oui. Je l'ai. Voilà.

Juliette :

Est-ce qu'il y a d'autres manques ?

Clara :

Ben, un manque de moyens financiers aussi. On pourrait faire beaucoup plus.

Juliette :

OK. Donc, un manque de ressources aussi ?

Clara :

Oui, tout à fait.

Juliette :

Est-ce que parfois, ça j'imagine que oui, parce qu'on en a un peu discuté dans l'ambiguïté de rôle, mais un manque de clarté dans les objectifs et de communication avec la direction ?

Clara :

Oui. Mais ça je l'ai surtout de mon N plus 1. Je ne l'ai pas...

Juliette :

Mais en réalité c'est lui qui vous donne les directives et les marches à suivre. Donc s'il n'est pas clair, j'imagine que ça impacte fortement de votre rôle.

Clara :

Oui.

Juliette :

Un manque de reconnaissance de la part de la direction et donc de votre N plus 1 ?

Clara :

Mon N plus 1 oui, mais pas de la direction par contre.

Juliette :

Ok. Est-ce que parfois vous êtes... Vous n'êtes pas assez, selon vous, impliqués dans les décisions stratégiques pour bien réaliser votre travail ?

Clara :

Oui, tout à fait.

Juliette :

Et tous ces éléments, vous avez l'impression qu'ils ont un impact sur vous ?

Clara :

Ah oui, parce que, enfin sur moi personnellement.

Juliette :

Sur vous, sur vos employés, sur l'organisation ?

Clara :

Sur mes employés, pas, parce que j'essaie toujours de faire tampon. Donc ça, pas beaucoup. Mais sur moi personnellement, oui, le fait d'avoir certains messages contradictoires ou pas assez de moyens, ça a un impact sur ma santé en fait.

Juliette :

Santé physique et mentale aussi les deux ?

Clara :

Et mentale, les deux, oui, parce qu'en fait, moi, il n'y a pas un jour où je me déconnecte de mon travail. Tous les jours, je pense, voilà, il n'y a que quand je pars trois, quatre semaines en congé, que là, j'arrive après une semaine à complètement déconnecter. Sinon, je pense toujours à mon... Oui, il y a toujours un petit quelque chose. Il ne faut pas que j'oublie de dire ça lundi, il ne faut pas que j'oublie de faire ça. Ça trotte tout le temps dans ma tête, quoi.

Juliette :

Et donc, vous avez l'impression aussi d'être moins performant et moins productif, vu que vous êtes toujours un peu stressée dans cette...

Clara :

Pour l'instant, je suis dans une phase où le stress me pousse, me stimule à faire plus de choses. Mais je sens que là, j'ai atteint mes limites.

Juliette :

Ok. Et tout à l'heure, on parlait du télétravail. Est-ce que vous avez l'impression que ça a un peu impacté la motivation de vos subordonnés ?

Clara :

Dans mes subordonnées, je ne le ressens pas, mais globalement... Quand je continue à parler avec mes anciens collègues, il y en a certains que le télétravail a démotivé. Parce que tu es plus à la maison. Il n'y a pas à dire que quand tu es plus à la maison, malgré tout, tu prends une certaine distance par rapport à ton... Oui, c'est ça. Et donc, il y a une baisse de motivation ou d'implication. Je ne dis pas peut-être que tu vas faire la même quantité de travail, mais en termes d'implication de ton employeur, venir avec des prises d'initiatives, des propositions d'amélioration, quoi, il y en a moins parce que tu es moins impliqué dans la vie de l'entreprise.

Juliette :

Ok. Et vous, vous arrivez comment à les remotiver ?

Clara :

Mais moi, je ne l'ai pas senti parce que dans mon équipe, Donc c'était une toute nouvelle équipe, j'ai eu la chance à moi, en fait si tu veux, j'ai arrêté un service en Pologne, qui était fait par IBM, et j'ai tout remis ce service ici en Belgique. Donc j'ai construit une nouvelle équipe. Donc, j'ai toujours dit, dès le début, j'ai dit, moi c'est important que vous veniez, les relations sociales sont super importantes. Donc, ils le savent que j'accorde beaucoup d'importance au contact, je ne ressens pas vraiment un manque de motivation, et d'autre part... Dès que j'ai une information sur l'évolution, la stratégie de la banque, la direction, les problèmes de cours, je communique pour essayer qu'ils se sentent au maximum impliqués dans la vie de la société et qu'ils dépassent leur scope de travail. Parce qu'en fait, c'est quand tu restes limité dans ton

petit scope d'activité, sans aller voir tout ce qui se passe autour, tu perds de la motivation. Il faut te sentir vraiment impliqué dans l'entreprise, dans son entièreté. Et voir les directions qu'elle veut prendre. Et comme ça, en même temps, tu vois ta plus-value dans l'entreprise. Est-ce que moi, au monde qui se coupe, qu'est-ce que je peux apporter à l'entreprise ? Et c'est ça que j'essaie de mettre en avant chez eux, qui sont importants pour l'ensemble de l'entreprise, et pas que pour leurs petits. Pas juste le ticket qu'ils font.

Juliette :

Ok. Et tout à l'heure, vous parliez que vous étiez toujours connectée. Est-ce que vous avez l'impression que le fait que vous ayez Teams, WhatsApp... Vous travaillez plus en dehors de vos heures de boulot ?

Clara :

Oui.

Juliette :

Ok.

Clara :

Oui, j'ai mes mails sur mon téléphone, j'ai les WhatsApp.

Juliette :

Donc vous êtes un peu toujours connecté du... du aux nouvelles façons de travailler quoi.

Clara :

Oui, ah oui, avant tu n'avais pas tout ça. Voilà, maintenant tu peux travailler partout, anywhere, anytime, tu peux travailler.

Juliette :

Donc ça, c'est un peu dur du coup de faire la part de je suis à la maison, c'est temps familial, temps privé et temps professionnel où je travaille et...

Clara :

Oui, en plus moi j'ai mon compagnon qui travaille aussi pour *** et donc le soir, voilà, on échange aussi. Sur la société.

Juliette :

Oui, je comprends bien. Et vous parliez qu'il y avait un manque d'effectifs. Du coup, là, vous avez une surcharge de travail due à un manque de temps ?

Clara :

Oui. Ah oui, tout à fait. Il y a une surcharge. C'est sur mon équipe qu'elle est la surcharge, pas sur moi.

Juliette :

Pas sur vous,

Clara :

C'est sur mon équipe,

Juliette :

Oui. Ok. Et on arrive à la fin de cet entretien. Je ne sais pas si vous avez d'autres éléments à ajouter sur votre rôle, sur le comportement de vos employés, suite aux tensions que vous subissez, même si vous essayez de faire tampon et ne pas répercuter vos émotions sur eux. Mais les tensions même sur vous, que ça impacte.

Clara :

Justement donc je te disais j'ai reçu l'évaluation 360 degrés et un des collaborateurs qui a mis que c'était difficile que le management ne parle pas d'une seule voix parce que donc j'ai des problèmes de communication, collaboration d'au moins plus d'un an et il va parfois directement chez eux donner des messages contradictoires par rapport à moi et donc eux ils savent pas et donc moi je viens je dis non tu ne l'écoutes pas c'est moi que tu dois écouter et pour eux c'est pas évident en fait. Et donc ils sont un peu dans une zone parfois d'incertitude face aux contradictions et perdu est ce que j'écoute *** qui est ma chef où j'écoute le chef au dessus.

Juliette :

Pour gérer cette ambiguïté de rôle que vous avez avec votre N plus 1, vous avez déjà essayé d'en discuter, de trouver des solutions d'amélioration ?

Clara :

Oui, j'ai été en discuter avec le N plus 2, qui lui en a fait part à mon N plus 1. On a eu un dialogue ouvert sur ce qui n'allait pas. Donc, ce qui ne va pas, c'est la communication, le manque de transparence et le manque de définition des rôles. Alors, la semaine d'après, il s'est amélioré sur le point communication. Et puis, la semaine d'après, le naturel est revenu.

Juliette :

Et est-ce qu'il manage d'autres personnes avec qui c'est le même cas, où ils ont aussi des zones de flou dans leur travail ?

Clara :

Alors, je vais un peu te... En fait, mon manager, c'est quelqu'un qui vient de la société *** et il est arrivé avec la personne avec qui il travaillait chez *** depuis 10 ans. Donc dans son équipe, il y a lui, la personne avec qui il travaille depuis 10 ans et il y a moi.

Juliette :

D'accord.

Clara :

Et donc ils fonctionnent très bien ensemble. À eux deux, c'est normal, ils ont travaillé depuis 10 ans. Donc là, tout se passe très bien et ils sont toujours rien qu'à deux. Et puis avec moi, évidemment, ça se passe. C'est pas pareil. Ok. Et ça, on reste des humains et c'est difficile. Voilà. Voilà.

Juliette :

Surtout pour vous qui devez transmettre des informations sans vraiment savoir réellement quelles sont elles.

Clara :

Voilà. Tout à fait. Donc, j'ai souvent vers mon N plus 2, en fait.

Juliette :

Pour savoir ce qu'il faut faire.

Clara :

Voilà. Pour remonter, communiquer. Ce qui crée des tensions avec mon N plus 1 qui est fâché que j'ai été vers le N plus 2 directement.

Juliette :

C'est un peu un cercle vicieux, si je comprends bien.

Clara :

C'est ça, la vie en entreprise, c'est pas toujours facile.

Juliette :

J'imagine bien. Et j'ai une toute dernière question. Proportionnellement, je ne me rappelle plus bien combien il y a de personnes en interne chez *** et en externe chez Catimini.

Clara :

Alors, dans mon équipe, j'ai 10 personnes internes et 56 personnes externes.

Juliette :

OK. Et les personnes externes, est-ce qu'il y a aussi un manager qui dirige tous ? Oui.

Clara :

OK. Oui, voilà. Et alors, avec qui moi, j'ai beaucoup de relations aussi.

Juliette :

OK. Et c'est les personnes que vos bras droits, vous parliez, ou les bras droits, c'est vraiment chez *** ?

Clara :

Mes deux bras droits, ce sont des personnes de *** . Mais alors, ces bras droits... gèrent les équipes mixtes, *** , Capgemini, avec aussi des responsables Capgemini. Il y en a qui gèrent les ressources.

Juliette :

Ok, très bien. Je ne sais pas si vous avez encore d'autres éléments à ajouter sur votre rôle, vos tensions, l'évolution Covid.

Clara :

En tout cas, c'est sûr, je trouve globalement que post-Covid, les team leaders ont une charge de travail supplémentaire par rapport à cette gestion des gens à distance, continuer à maintenir le contact. continuer le networking, le partage de connaissances, l'implication dans la société, la motivation, c'est une charge de travail supplémentaire et qui, avant, c'est pas comme si on était occupé à 60%. Non, donc c'est ça qui vient en plus se mettre. Plus toi, et parfois, ça aussi quand même, je l'entends de certains team leaders, parce que t'en as des team leaders qui aiment bien aussi être à la maison. Ça, je me demande vraiment comment est-ce qu'ils font quand tout le monde...

Juliette :

Comment ils se gèrent tout le monde.

Clara :

Oui, et ils se sentent seuls. Mais ça, je peux comprendre aussi parce que tu n'as pas de contact avec ton management, tu es seule à devoir gérer toute une équipe. Et ça doit être une charge mentale supplémentaire qu'ils n'avaient pas avant quand tout le monde venait, point.

Juliette :

Oui, surtout que vous, vous devez accepter le télétravail déjà comme tout le monde, mais en plus le faire accepter. Alors qu'en vrai, vous, ce n'est pas ce qui...

Clara :

Tout à fait. Ah non, non, moi, j'ai toujours dit, moi, je ne suis pas pour le home working. Enfin, pas autant. Oui, un ou deux jours, c'est bien, mais pas plus..

Juliette :

Je crois que c'est ce qu'il faut faire, parce que quand j'en discute, avec *** hier par exemple, elle me disait que c'était dur de ramener les gens qui habitaient loin. Même une fois semaine alors qu'avant, ils venaient aller cinq fois semaine. Et qu'en fait, c'était toujours de la négociation, de la discussion avec eux. Alors qu'en fait, ça vous épuise. Alors que de base, c'est la règle. Et c'est tu travailles cinq jours et tu viens cinq jours. Mais qu'en vrai, l'aspect humain, on peut aussi comprendre. Parce que les transports, ce n'est pas toujours facile. Et voilà. Mais du coup, c'est un peu dur de concilier les deux.

Clara :

C'est ça. Et avant, on n'avait pas cette charge en plus. Et donc ça nous prend une partie de notre énergie au détriment peut-être de la réalisation de projets pour optimiser ton équipe, améliorer tes processus. Et donc, oui, ce n'est pas évident. C'est pour ça que je suis tout le temps connectée avec *** . Mais je suis sûre que ce qui serait intéressant aussi, c'est d'avoir le nombre de cas de burn-out chez les cadres intermédiaires, voir si ça a augmenté ou pas.

Juliette :

C'est vrai que ça serait une étude à faire !

Clara :

Allez, ben... Je te souhaite beaucoup de succès, Juliette.

Juliette :

Merci beaucoup, un grand merci en tout cas pour cette entretien.

G. Interview d'Ines

Juliette :

Bonjour, donc je m'appelle Juliette et je suis en Master 2 à la Louvain School of Management et dans ce cadre je réalise un mémoire sur l'évolution des rôles des cadres intermédiaires dans le secteur bancaire. Donc voilà. Est-ce que tout d'abord vous pouvez me dire votre fonction actuelle ?

Ines :

Alors, actuellement, je suis directrice de l'efficacité opérationnelle chez ***

Juliette:

Ok. Dans quel service ?

Ines :

C'est dans la direction des opérations.

Juliette :

Ok.

Ines :

Il y a une direction d'efficacité opérationnelle au sein de ***.

Juliette :

Voilà. Ok. Vous êtes à quel niveau hiérarchique en partant de la direction générale ?

Ines :

Du directeur général ou du membre d'EDG ?

Juliette :

Direction générale.

Ines :

Donc, je suis du directeur général N-2.

Juliette :

Ok. Et quelle est la taille de votre équipe ?

Ines :

Alors, on est 6 personnes actuellement dans mon équipe.

Juliette :

Donc là, je vais plus vous poser des questions sur votre rôle de cadre intermédiaire. Donc est-ce que vous pouvez me décrire votre rôle de cadre intermédiaire ?

Ines :

Donc, le rôle se consiste bien sûr à proposer une roadmap qui est liée à mon activité, qui est recherche d'efficacité opérationnelle et amélioration continue de nos processus. Veiller que ça correspond aux besoins des métiers. Et puis, le valider finalement avec la direction générale. Lui conduire, pour un deuxième temps, conduire ce roadmap avec mon équipe.

Juliette :

Ok. Vis-à-vis de vos subordonnés, est-ce que vous avez aussi des responsabilités humaines ?

Ines :

Oui, tout ce qui est pilotage au suivi, les entretiens d'activité, entretien annuel, les besoins de formation, le classique.

Juliette :

Ok. Est-ce que vous considérez avoir un rôle d'évaluateur vis-à-vis de vos subordonnés ?

Ines :

Évaluateurs, c'est-à-dire ?

Juliette :

Vous les évaluez sur le travail qui a été accompli pour voir s'ils rentrent dans leurs objectifs.

Ines :

Euh oui oui.

Juliette :

Ok. Un rôle de motivateur vis-à-vis de votre équipe ?

Ines :

Oui, bien sûr, ça fait partie du rôle de manager. Donner du sens, expliquer peut-être pourquoi on fait des choses d'une certaine manière, oui bien sûr.

Juliette :

Ok, donc un rôle de leader aussi ?

Ines :

Oui.

Juliette :

Est-ce que vous, par rapport à la direction, vous devez négocier certaines ressources pour les mettre à disposition après à vos subordonnés ?

Ines :

Oui, soit négocier des ressources additionnelles, soit faire arbitrer les priorités. S'il n'y a pas de ressources, dans ce cas-là, on ne pourra pas tout faire.

Juliette :

Ok. Parfois, il faut un peu clarifier les attentes vis-à-vis de la direction pour que ce soit bien clair ?

Ines :

Oui, constamment. En fait, dans les activités qu'on mène, on fait des études, comme des consultants internes, on mène des études qui démarre par une phase de cadrage avec les parties prenantes, mais surtout avec le sponsor qui valide avant qu'on lance la mission que les objectifs qu'on se fixe, le planning qu'on se fixe et l'enjeu qu'on cible est bien la bonne. Et ensuite, durant la mission qui dure souvent, par exemple, il ne dure souvent que 3-4 mois, parfois 5, on fait des points intermédiaires pour donner le retour et ajuster si besoin la cadrage initiale pour être sûr qu'on va dans le bon sens.

Juliette :

Ok. Ok, ok. Est-ce que vous avez un rôle aussi, j'imagine, de médiateur ? Donc, remonter les informations de ce qui a été niveau opérationnel, ce qui ne va pas, les éléments clés, s'il y a des problèmes à la direction ?

Ines :

Oui oui.

Juliette :

Ok. Et un rôle d'allocateur des ressources vis-à-vis de vos subordonnés ?

Ines :

C'est-à-dire, quelle capacité on a pour mener des différents sujets, quoi qui, pour quoi.

Juliette :

Leur donner les moyens de parvenir aux objectifs.

Ines :

Oui, oui, oui

Juliette :

Ok. C'est quoi vos différents défis dans votre rôle aujourd'hui ?

Ines :

Peut-être un peu particulier parce qu'on est dans une activité qui est totalement nouvelle dans l'entreprise. Donc les deux fils sont de bien déjà fixer qu'est-ce qu'on entend par efficacité et qu'est-ce qu'on n'entend pas. Communiquer autour de ça. Et puis finalement, ce qui est important, c'est qu'on se positionne en permanence, plutôt en support des différents services. On vient de mener des études qui doivent leur servir, plutôt que des auditeurs qui viennent leur dire que ça ne va pas. Donc, c'est très important qu'on arrive à maintenir cette posture de business partner parce que ça légitime notre activité, ça nous permettra de voir des nouvelles missions.

Juliette :

Ok, très bien. Est-ce que vous avez l'impression d'avoir une influence vis-à-vis de vos subordonnés ?

Ines :

Oui.

Juliette :

Laquelle ?

Ines:

L'influence dans le sens, c'est... Moi, je suis quelqu'un qui croit beaucoup en communication authentique et transparente, qui appelle habituellement la même chose. De l'autre côté, c'est qu'il fait que si on se fait mutuellement confiance, on se dit les choses, on est en capacité aussi à déceler s'il y a des sujets qui ne vont pas, trouver des solutions ensemble. Et après, je suis quelqu'un de très cash, dans le sens où exigeante. Et donc, je ne me fais pas des nœuds dans le cerveau pour dire si parfois ça ne va pas. Je ne dis pas peut-être assez souvent quand ça va bien. Mais je ne cherche pas en tant que leader, plaire qui que ce soit. Ce n'est pas mon job. Mon job, c'est faire de sorte que le job soit fait et que mon équipe va bien. Mais va bien dans un cadre professionnel, pas dans un cadre des copains. Je ne sais pas si je m'explique bien.

Juliette :

Oui, c'est très clair. Et vis-à-vis de la direction, c'est quoi votre influence ?

Ines :

Alors vis-à-vis de direction, c'est toujours trouver les faits. Quand j'ai un truc à présenter, c'est toujours passer à des faits et pas des impressions. On m'a dit que. Ça, ça ne fonctionne pas. Je ne m'appuie habituellement pas à une seule source, ce qui fait que quand je dis des choses, je sais de quoi je parle et je suis écoutée.

Juliette :

Ok. Donc vis-à-vis de la direction, vous proposez des alternatives et des nouvelles stratégies qui pourraient être implémentées ?

Ines :

Oui, des stratégies ou des adaptations, oui, oui. Tout à fait.

Juliette :

Ok. Et du coup, vous remontez les informations, mais vous essayez d'être objectif vis-à-vis de ces informations. Ou il y a tout de même une part de subjectivité, vu qu'en réalité, c'est vous qui les transmettez.

Ines :

Oh là là, tu me poses une colle. Est-ce qu'une personne peut être toujours 100% objectif ? Je ne sais pas. Il y a forcément, je pense chacun à son biais personnel. Moi, mon biais, c'est les chiffres, les rentabilités, qui fait que, voilà, peut-être si je mets de côté parfois... d'autres types d'éléments mais tu vois je crois beaucoup à un chiffre.

Juliette :

Ok donc parce que vous disiez tout à l'heure que vous basez pas juste sur les rumeurs mais vous essayez d'avoir plusieurs sources et donc c'est pour savoir si c'était aussi en termes d'objectivité mais ok ça ne me trouve plus clair et du coup votre influence vis-à-vis des subordonnés donc c'est de les aider à mettre en oeuvre la stratégie qui vous est demandée et du coup qui leur est demandé et vous facilitez l'adaptabilité pour mettent les projets en oeuvre ?

Ines :

Mettre les projets en œuvre, oui on peut dire ça. Après mon équipe est quand même au niveau de maturité tel que souvent ils sont en capacité de travailler en autonomie, ce qui est très appréciable. Parfois, comment dire ? Parfois, ce qui peut être complexe, c'est que quand on avance beaucoup sans se parler, après ??? , voilà, ça peut... Ça peut arriver tardivement et retarder certaines conclusions, on va dire. Donc, il faut toujours être dans la communication pour savoir qui fait quoi, à quel moment, et toujours checker que tout est OK, quoi. Oui, et en fait, dans le sens où... Souvent les personnes qui sont très autonomes, ils veulent se débrouiller seules. Ce qui fait que quand il y a des problèmes qui commencent à venir, ils ne le disent pas tout de suite. Ils le disent quand c'est un peu... Un peu tard.

Juliette :

Ok, d'accord.

Ines :

Ça, ce sont des sujets, surtout quand tu parles d'avoir après Covid. Après Covid, quand on travaille à distance, ce type de sujet, on n'arrive pas à les dessiner aussi facilement qu'avant.

Juliette :

Ok, donc vous voyez un peu, c'est justement ma question suivante. Est-ce que votre rôle a changé, votre rôle de cadre intermédiaire a changé à cause du Covid ?

Ines :

Non, c'est la manière de communiquer qui a changé et interagir. Le rôle en soi, je ne vois pas en quoi ça aurait changé. Par contre, je considère personnellement que c'est plus difficile après la COVID, justement parce qu'on perd beaucoup de communication. On a des petites communications quotidiennes qui permettent de capter quand ça ne va pas, quand il y a une difficulté. Des petites choses qu'on se dit à la pointe de table qui permettent de déclencher des actions plus rapidement. Là, en fait, le mode de management principalement, c'est qu'on se croise au bureau heureusement au moins une journée par semaine. Et ces jours-là sont très riches en échange. Pas forcément très productives autrement mais quand même on n'arrive pas à voir tout le monde et on n'arrive pas à voir toutes les informations comme avant et dans un coup maintenant les échanges on les provoque tu vois c'est des échanges une demi heure une heure voilà et dans ce cas là c'est plus construit cérébral tu vois voilà je te pose des questions tu me réponds tu me remontes c'est que tu penses à ce moment là et donc on y vient quand même, tu vois ?

Juliette :

Je comprends tout à fait, parce que j'ai déjà eu différents interviews, et ils m'ont aussi répété que les petites communications informelles, d'après la réunion, est-ce que tout a été bien compris, mais aussi à la machine à café, quand on discute, du coup, parfois, ça fait remonter d'autres informations, toujours dans le professionnel, qu'en fait, on ne dit pas en réunion, et parfois, on ne dit pas non plus ce qu'on ressent en réunion, et que du coup, c'est aussi le body language que... Super important. Donc vous êtes plus ou moins en accord avec ces propos ?

Ines :

Je suis complètement un accord avec ça. Après, quand on parle des discussions machine à café, on pense beaucoup des sujets personnels. Moi, je ne pense pas à ça. Les gens gardent leur personnel comme ils veulent. Mais c'est vraiment le sujet professionnel sur lequel je trouve qu'on a beaucoup perdu.

Juliette :

Et même le fait que vous arriviez à faire télétravail et présentiel, ce n'est pas suffisant pour vous ? Il faudrait que tout le monde revienne en présentiel pour vraiment réaliser cette communication ou c'est perdu ?

Ines :

Non, alors, chez ***, on a deux jours de présentiel par semaine, obligatoire, ce qui n'est pas beaucoup. Parce qu'on s'impose une journée à la semaine dans laquelle on se voit, et puis les gens s'organisent comme ils veulent pour la deuxième. Ce qui fait que, franchement, la deuxième journée, on voit même pas moitié du monde. Donc les deux jours ne sont pas suffisants. Après dire que tout le monde revient, non, j'espère pas. Parce que je pense qu'on a tous quand même gagné en qualité de vie. Voilà. Mais après, je ne sais pas quel est le bon équilibre. Est-ce que ça dépend des métiers ? Est-ce que ça dépend des gens ? Je ne sais pas.

Juliette :

Ok. Parfois, si les questions ont l'air de se répéter, c'est justement pour avoir la globalité de toute l'information.

Ines :

T'inquiète pas.

Juliette :

Donc, en quoi le télétravail a affecté vos relations avec vos collaborateurs ainsi que la direction ?

Ines :

On ne les voit plus pareil qu'avant, donc on les voit moins souvent. Donc il y a moins de petites attentions, de petites discussions informelles. On a l'impression de s'éloigner, être aussi moins considéré. Quand on parle des supérieurs hiérarchiques, comme on ne les voit plus, on pense qu'ils ne nous connaissent plus. Et puis aussi le côté quand même temps informel qui sont les pauses café et voilà, il y en a beaucoup moins.

Juliette :

Ok. Et quels sont les principaux défis à la gestion de l'équipe à distance ?

Ines :

Pour moi, c'est la crainte de passer à côté de quelque chose, être moins au courant de ce qui se passe, ne pas déceler si quelqu'un ne va pas bien, et puis créer quand même une cohésion d'équipe. Oui, c'est le principal.

Juliette:

Est-ce qu'il y a des nouvelles tensions qui sont apparues avec le télétravail ?

Ines :

Je dirais là très récemment non, pas dans mon équipe. Là je parle plus globalement d'entreprise, on voit que la direction commence à être un peu frustrée du fait que beaucoup de gens travaillent à distance, les trois jours à distance, qui pour certains dirigeants c'est trop, et qu'il y a des rituels dans l'entreprise qui se perdent ou dont l'impact se perd. Parce que les gens ne sont pas sur place c'est notamment les réunions manager qui sont organisées pour donner certains types d'informations, ce sont les kick off des projets. Ce sont ce type de choses sur lesquelles on voit qu'il y a une tension qui fait que la direction dit maintenant que toutes ces réunions se font en présentiel et les gens doivent être là. Donc il y a une nouvelle exigence qui apparaît, qui ne plaît pas forcément aux collaborateurs qui pouvaient jusque-là, sans problème, participer à ces réunions à distance. Et le problème c'est en fait que ça n'a pas été

expliqué. On a juste reçu par exemple pour un créneau de manager pour vendredi matin, 9h, une convocation, ma réunion manager est en présentiel sans lien Teams envoyé.

Juliette :

Je comprends très bien. Vous utilisez des nouveaux outils numériques, j'imagine Teams. Est-ce que vous en utilisez d'autres ?

Ines :

Tout ce qui est partage. Donc les docs communs, les shares, Après là, sur certains ateliers, on utilise Klaxoon pour échanger des idées. Klaxoon, tu connais ?

Juliette :

Non, je ne connais pas du tout.

Ines :

D'accord. C'est un espèce de tableau où tu mets des post-it. C'est pour certains ateliers.

Juliette :

Un peu un brainstorming, quelque chose comme ça ?

Ines :

Oui, c'est ça.

Juliette :

Ok, très bien. Maintenant, je vais plus me focaliser sur les tensions de rôle, même si on n'a pas vraiment l'impression de ressentir comme des tensions. Donc, est-ce que parfois, vous avez l'impression que votre rôle, il est un peu flou et vous ressentez de l'ambiguïté dans votre rôle, des zones d'incertitude ?

Ines :

Dans le cadre qu'on est en train de créer une nouvelle activité, oui, il y a forcément ce type de flou, mais après Covid, ça n'a pas à voir avec ça. C'est plus qu'on crée une nouvelle activité, une nouvelle direction sur laquelle on est en train de définir les contours. Donc, on est effectivement sollicité beaucoup et on essaie de faire du tri, qu'est-ce qui rentre dans notre scope ou pas.

Juliette :

Ok, mais jusqu'à présent, vous, vous ne vous ressentez pas tant que ça de l'incertitude ou un petit peu quand même, en dehors du Covid ?

Ines :

Non, en fait, comme chaque fois quand ce n'est pas clair, je demande. Je ne reste évidemment pas trop dans le flou.

Juliette :

Ok. Est-ce que parfois, vous recevez des demandes contradictoires de la part de l'organisation, de la direction ? Ou vous demandez des éléments qui sont... incompatibles entre eux ?

Ines :

Non, je n'ai pas l'impression.

Juliette :

Ok. Est-ce que parfois, le fait de réaliser le rôle de, à la fois, dirigeant et de diriger, donc rôle de chef et rôle de subordonné, vous trouvez qu'il y a des éléments qui sont incompatibles ?

Ines :

Des éléments qui sont incompatibles ?

Juliette :

Oui.

Ines :

En fait, c'est dur de parfois se mettre dans la mentalité de j'ai des directeurs au-dessus de moi et c'est moi qui écoute ce qu'ils disent et j'applique les objectifs. Mais à la fois aussi le rôle de chef et de réussir à être un bon manager, un bon leader. Ben oui, écoute, c'est forcément pas toujours évident. Puisqu'on n'est parfois pas d'accord avec ce qui vient, ou comment ça vient. Je pense que ça fait partie inhérente du job de toute façon.

Juliette :

Ok, très bien.

Ines :

Ce qui est drôle, ce qui est satisfaisant, c'est que quand il y a des choses qui ne sont pas très cohérentes, l'équipe, la plupart du temps, pense la même chose. Après, on essaie de trouver quand même les moyens pour ne pas rester coincer et livrer ce qui est attendu.

Juliette :

Ok, trop bien. Maintenant, je vais vous dire des éléments qui sont contradictoires et vous me dites si oui ou non, vous avez l'impression de ressentir ces éléments dans votre travail. Donc, à la fois une demande d'innovation, mais de stabilité.

Ines :

Là, tu me demandes, est-ce que je ressens que c'est applicable dans mon job ?

Juliette :

Est-ce que l'organisation vous demande d'être innovant, mais à la fois de garder la stabilité que vous avez à l'heure actuelle ?

Ines :

Non.

Juliette :

Est-ce qu'on vous demande à la fois d'assurer la performance de vos subordonnés, mais à la fois d'assurer leur bien-être ?

Ines :

Oui oui.

Juliette :

Est-ce qu'à la fois, on vous demande de travailler en individuel, mais à la fois en collectif ? Je vous entends plus.

Ines :

Oui, donc j'étais en train de répéter dans ma tête, là. Individuels, oui, parce qu'on est des chefs de mission, on traîne. Individuels, complètement individuels, non.

Juliette :

Ok, non.

Ines :

Pas complètement individuels, non, on est toujours quand même... Non.

Juliette :

Ok. De la concurrence et à la fois de la collaboration ?

Ines :

Non, quand je ne vois pas.

Juliette :

Ok. A la fois de la flexibilité et du contrôle

Ines :

Oui.

Juliette :

Ok. De la responsabilisation et de la direction ?

Ines :

Oui.

Juliette :

De la technique et à la fois de la gestion ?

Ines :

De la technique et de la gestion, oui.

Juliette :

Et des impératifs écologiques ou sociaux et des optimisations de coûts ?

Ines :

De mon équipe, non. De mon équipe, non.

Juliette :

Ok, très bien. Et est-ce que parfois vous avez l'impression de jouer un rôle qui s'oppose à vos valeurs ? Vous devez présenter, diffuser une culture managériale qui est un peu contraire à vos valeurs ou dire des... aller lancer un projet qui ne vous plaît pas mais qu'en fait vous n'avez pas le choix parce que c'est votre rôle de tampon ?

Ines :

Euh... non

Juliette :

Non. Est-ce que parfois vous rencontrez des obstacles à la bonne réalisation de votre travail ?

Ines:

Oui, constamment.

Juliette:

Ok, vous avez des exemples ?

Ines :

Par exemple, quand on doit faire une analyse à profonde, tout simplement, on n'obtient pas les informations.

Juliette :

Ok, donc un manque parfois d'informations.

Ines :

On est dépendant des informations qui viennent par ailleurs et on ne les reçoit pas.

Juliette :

Un autre exemple ?

Ines :

Euh non pas comme ça.

Juliette :

Je vais vous citer un nombre d'obstacles. Vous me dites si oui ou non, vous devez y faire face. Un manque de ressources ?

Ines :

Oui et non, parce que si je n'ai pas de ressources, je ne fais pas le job. Donc, à un moment donné... Allez, je vais dire non. Je vais dire non.

Juliette :

Ok. Manque de clarté dans les objectifs ?

Ines :

Oui.

Juliette :

Ok. Manque de communication avec la direction ?

Ines:

Non.

Juliette:

Ok. Manque de temps ?

Ines:

Oui.

Juliette :

Trop d'informations à gérer ?

Ines :

Oui, beaucoup.

Juliette :

Ok. Dépendant du travail des autres, vous m'avez dit que oui ?

Ines :

Oui

Juliette :

Manque d'effectifs ?

Ines :

Je vais dire oui dans le sens où en fait, comment porter des missions, si j'ai que deux personnes qui travaillent, je peux porter autant de missions. Donc, tu vois, c'est dépendant.

Juliette :

Vous acceptez ce que vous pouvez réaliser ?

Ines :

Exactement.

Juliette :

Un manque de reconnaissance de la part de vos supérieurs ?

Ines :

Non.

Juliette :

Et un manque d'implication dans les décisions stratégiques ?

Ines :

Dans le sens où moi, je ne suis pas impliquée ?

Juliette :

Ils ne vous impliquent pas toujours dans des stratégies. En fait, du coup, c'est dur pour vous de mettre en place des projets ?

Ines :

Je veux dire oui. Oui.

Juliette :

D'accord. Très bien. Est-ce que tous ces obstacles, vous pensez qu'ils ont évolué depuis le Covid ? Ou il y en a des nouveaux qui sont apparus ?

Ines :

Non, je ne sais pas dire.

Juliette :

Ok, très bien. Maintenant, je passe à la dernière partie. Est-ce que vous avez l'impression que ces tensions, donc parfois ces obstacles, ces petites incertitudes, ont des conséquences sur vous, sur votre bien-être ?

Ines :

Forcément. Quand la vie est tranquille, on est plus calme. Donc dès qu'il y a des tensions, forcément ça impacte.

Juliette :

Mais c'est pour vous un peu le quotidien, c'est naturel ?

Ines :

Oui, on va dire ça. Ça fait partie du job.

Juliette :

Ok. Et vis-à-vis de vos employés, vous ressentez aussi du stress ?

Ines :

Oui, parfois.

Juliette :

Ok, et vous avez l'impression que du coup vous êtes moins performant et moins productif ?
Vu que vous êtes toujours dans un environnement un peu stressant, vous sentez que vous êtes moins productif qu'à d'autres moments ?

Ines :

Écoute, encore une fois, si on n'a pas d'obstacle, et on est bien informé des décisions stratégiques, forcément on serait plus performant.

Juliette :

Ok, très bien. Est-ce que vous avez l'impression que les nouvelles façons de travailler, donc le fait qu'il y ait beaucoup de télétravail, moins de communication informelle, ça a des conséquences sur la performance et la productivité des employés ? Même l'appartenance à ce qu'ils se sentent toujours si appartenus à *** et du coup aussi impliqués dans la bonne réalisation de leurs tâches ?

Ines :

C'est une question très difficile parce que moi en tant que manager, ça m'impacte. Après, est-ce que ça impacte réellement ma performance ? Je ne sais pas. Ça m'impacte plus dans la capacité d'agir. Est-ce que pour autant je suis manager moins performante ? Je ne sais pas. Et pareil pour les collaborateurs, ça va forcément les impacter dans le sens où eux, ils n'ont pas non plus ces petites discussions en machine à café. Donc peut-être qu'ils font de fausses routes sur certains sujets alors qu'ils pourraient, tu vois. Mais peut-être qu'ils compensent cette performance par le fait que quand ils travaillent à domicile, ils ne passent pas le temps en machine à café. Tu vois, je ne sais pas, en productivité nette, où est-ce qu'on en est ? J'ai aucune idée. Là, je ne sais pas te répondre.

Juliette :

Ok, et niveau bien-être ? Santé un peu mentale ? Est-ce que ça a un impact ?

Ines :

Collaborateur ?

Juliette :

Pour vous et pour vos collaborateurs ?

Ines :

Non, je ne pense pas

Juliette :

Ok. Très bien, on est à la fin de cet entretien. Je ne sais pas si vous avez d'autres éléments à ajouter sur votre rôle, sur des potentiels problèmes, l'évolution avant-après Covid.

Ines :

Non, je pense que, bon, ce que je veux dire, c'est que COVID, pour moi, ça a été un accélérateur de mise en place de télétravail. Et c'est bien, puisque ça permet quand même, effectivement, de trouver un certain équilibre, proximité, par ailleurs, avec sa vie plutôt personnelle qu'on avait perdu. Éviter de passer du temps sur la route. Moi, je viens de loin, donc j'ai trois heures de route tous les jours. Donc si j'en fais un peu moins, ce temps-là, j'ai réinvesti ce temps-là plutôt au travail que côté perso. Mais donc, tu vois, ça revient peut-être au même. Mais voilà, après, oui, peut-être un bémol, c'est que pas tout le monde a des bonnes conditions de travail à la maison, de travail, voilà, à la chaise, machin, truc. Bref, je ne sais pas du tout comment est-ce que les collaborateurs sont installés. Donc, voilà, mais je trouve que c'est bien. Et en même temps... L'équilibre, on n'y est pas encore, je trouve. En tout cas, je suis honnête. Je trouve qu'on n'est pas dans l'équilibre.

Juliette :

Ok, très bien. C'était super clair. Merci beaucoup, en tout cas, pour ce temps. Et j'espère que j'ai été relativement rapide.

Ines :

Ça carburait, c'est bien. Et j'espère aussi que c'était utile.

H. Interview de Léane

Juliette :

Je m'appelle Juliette Tomme et je suis en train de réaliser mon mémoire dans le cadre de mon Master 2 dans une université de management en Belgique. Mon mémoire consiste à comparer si le rôle des cadres intermédiaires a évolué depuis la pandémie du Covid par rapport à la littérature que j'ai faite et les analyses que j'ai faites. Tout d'abord, un grand merci d'avoir accepté cet entretien, ça m'aide quand même énormément pour... pour le mémoire donc tout d'abord est-ce que je peux enregistrer le son de cet entretien ?

Léane :

Oui bien sûr.

Juliette :

Merci. Donc, est-ce que vous voulez bien me dire votre fonction actuelle ?

Léane :

Donc, je suis responsable digitale. Donc, plus... Je vais essayer d'expliciter un petit peu. Donc, je fais partie de la direction digitale, innovation et technologie. Et dans cette grande direction qui est une direction niveau groupe, je fais plus précisément partie de la direction des jeunes digitales. Et dans cette direction des jeunes digitales, il y a quatre grands pôles métiers. Et moi, j'en occupe un des quatre qui représente la partie parcours d'ouverture de crédit. J'ai une équipe de dix personnes, neuf en France et une personne au Portugal.

Juliette :

OK. Et du coup, c'est le secteur, le département digital, j'imagine ?

Léane :

Oui.

Juliette :

Vous êtes à quel niveau hiérarchique en partant de la direction générale ?

Léane :

Le 1, donc le N étant le DG.

Juliette :

Oui.

Léane :

N, donc moins 1, N-3.

Juliette :

Ok, très bien. Vous vous considérez comme un cadre expert ou... Et ou comme un cadre manager. Cadre manager, j'imagine que vous avez une équipe à manager, mais cadre expert aussi ?

Léane:

Oui.

Juliette :

Ok, très bien. Maintenant, je vais plus vous poser des questions sur votre rôle de cadre intermédiaire. Donc est-ce que vous pouvez me dire en quoi consiste votre rôle de cadre intermédiaire ?

Léane :

Mon rôle de cadre intermédiaire ? C'est un terme que je n'ai pas entendu depuis très longtemps. C'est très structure RH. On emploie très peu dans l'entreprise. Globalement, dans le mode organisationnel, on a des organisations qui s'aplatissent de plus en plus, avec le moins de ??? possible. Et donc, notre rôle, c'est de faire du management direct avec les équipes, c'est-à-dire tous les... accompagnement de chaque collaborateur dans la fixation de ses missions, dans le suivi, dans tout le côté management hiérarchique qui va de je suis attentif à du bien-être jusqu'à est-ce qu'il remplit sa mission en passant par tous les rituels obligatoires. Il y a un rôle de relais globalement. Ce qui attend de nous, c'est de représenter un peu la courroie de transmission. Donc on a un peu cet échelon intermédiaire qui permet de faire aussi passer des messages.

Juliette :

Ok. Et quel est votre rôle, votre responsabilité vis-à-vis de la direction, vos supérieures ?

Léane :

C'est de partager, décliner et faire connaître déjà la stratégie, donc ça c'est la partie top-down. Une fois qu'il y a des décisions prises, c'est de les communiquer et d'assurer leur mise en place et l'alignement autour de la construction, vraiment de l'exécution de ces décisions-là. Donc ça, c'est plutôt cette partie-là. Et dans l'autre partie, ce qu'on attend de nous, c'est aussi faire en sorte de créer une bonne ambiance de travail. On attend aussi de nous faire en sorte que les collaborateurs se sentent bien au travail.

Juliette :

Donc le bien-être au travail ?

Léane :

Oui.

Juliette :

Ok et vis-à-vis de vos supérieurs vous devez aussi négocier pour avoir des ressources ?
Proposer aussi des nouvelles stratégies ou des adaptations de la stratégie actuelle ou bien aussi comme des stratégies long terme ?

Léane :

Si vous voulez mon rôle n'est pas d'intervenir sur la stratégie, je ne contribue pas à sa construction. Cependant, mon rôle est sur la tactique, c'est-à-dire ma mise en œuvre de cette stratégie. Et là, j'ai un rôle de propositions. C'est à moi de proposer avec mes pairs, mes collaborateurs comment on va décliner et faire ces propositions là et l'adapter et suivre mais pas sur la stratégie. On ne me demande pas si je suis d'accord ou si j'ai une idée pour l'améliorer.

Juliette :

Ok, ok très bien.

Léane :

Et en effet par rapport à la direction je peux être amené à... à demander des ressources, à proposer tout la partie rituelle managériaux, c'est-à-dire les augmentations, les ?? . Un rôle important dans la politique RH, dans la déclinaison de la politique RH.

Juliette :

Ok, très bien. Est-ce que vous avez aussi parfois l'impression de devoir gérer des dynamiques d'influence sociale, donc de personnes qui, vos subordonnées, interagissent entre elles, et parfois il y a des problèmes de collaboration, de tensions qui apparaissent dues aux discussions ?

Léane :

Oui, tout à fait, que ce soit au sein de l'équipe ou inter-équipe. Au sein de l'équipe, on va dire que c'est le rôle de manager direct, et de plus en plus on est aussi dans ce rôle inter-équipe.

Juliette :

Ok. Ok, ok, très bien. Et qu'est-ce que vous considérez comme votre défi dans votre rôle d'aujourd'hui ?

Léane :

Le défi, j'ai envie de dire, il est à la fois managérial, mais plus global. Je pense que c'est le défi des jobs. Moi, c'est le traitement de l'information. Il y en a tellement, je pense qu'on est... En faillite d'information. On va y écraser sur l'information. Et donc, mon défi au quotidien, c'est d'identifier celle qui est urgente, importante, et laisser le reste de côté. C'est vraiment dans la gestion de l'information, et c'est ça mon défi.

Juliette :

Ok, gestion de l'information. Ok, très bien. Je parlais d'influence sociale. Est-ce que vous aurez un exemple d'influence sociale que vous avez rencontré ?

Léane :

On est dans la partie influence sociale de deux manières. Soit parce qu'il y a des tensions personnelles entre des équipes, mais on peut, et on est aussi dans des jobs comme le mien, dans une création de réseaux internes d'influence pour, on parlait tactique tout à l'heure, de faire... ressortir, en tout cas promouvoir une version tactique versus une autre. Si je veux que

tel sujet soit considéré comme important, on rentre dans une démarche d'influence. Qui est horizontale, mais aussi vers la direction. On a ce rôle de représentation.

Juliette :

Donc un peu un rôle d'expert et de montrer vos...

Léane :

Oui.

Juliette :

Ok, d'accord. Et vis-à-vis de vos subordonnés, vous avez l'impression d'avoir une influence ?

Léane :

Forcément, parce qu'à partir du moment où tu fixes des objectifs et que tu évalues la performance, oui, elle est là-dedans.

Juliette :

Ok, et donc peut-être un rôle de...

Léane :

Une influence qui vient aussi de la légitimité.

Juliette :

Ok. D'accord, très bien. Est-ce que vous avez l'impression que toutes ces influences et votre rôle de cadre intermédiaire a évolué depuis le Covid ?

Léane :

Je ne sais pas, quand j'ai vu votre invit, j'ai pensé, est-ce que ça a changé ? J'avais au début envie de répondre non, mais ce qui change, c'est un peu la manière d'exercer un travail, donc c'est ce mélange. Travail présentiel donc on attend c'est des nouvelles attentes de la direction vis-à-vis de ce côté management intermédiaire c'est de bien faire appliquer et suivre la

politique de ton travail est-ce que ça change ma façon de manager non mais il y a cette attente qui est nouvelle.

Juliette :

Et vous, ça vous rajoute une charge de travail supplémentaire de gérer cet aspect télétravail et distanciel ?

Léane :

La charge, elle est minime parce qu'on nous demande de pointer dans différents outils. Donc, mes collaborateurs vont déclarer le jour pour une histoire d'assurance, ??? , tout ce qui va avec. Et mon rôle, c'est de valider ces jours. Donc la charge, une petite charge de travail. Après, plus globalement, c'est pas tant la charge, parfois c'est une forme de charge mentale plus que de charge de travail pour dire, est-ce que j'actionne des leviers managériaux qui passent par, j'impose, j'impose la présence, je laisse au choix. Donc, ce n'est pas de la charge de travail, c'est plutôt de venir à ce côté charge mentale. Qu'est-ce que j'impose, qu'est-ce que je laisse au libre-chambre ?

Juliette :

Ok. À quelle fréquence vous travaillez à distance ?

Léane :

J'essaie 1 fois par semaine.

Juliette :

Ok, c'est relativement peu. Oui. Et vos subordonnés, c'est aussi une fois par semaine ?

Léane :

C'est au libre choix, c'est-à-dire que tout le monde doit être sur le site deux jours. Et après, voilà. J'en ai qui sont plus ou moins comme moi, quasiment 4 jours complets, d'autres moins, c'est très variable.

Juliette :

Ok, je vais poser une question, ça peut peut-être paraître répétitif par rapport à ce qu'on a déjà discuté, mais c'est pour vraiment avoir la globalité de votre rôle. Donc, quels sont vos principaux défis liés à la gestion d'équipe à distance ?

Léane :

C'est des défis plutôt personnels, c'est une forme de... C'est un changement dans la manière de faire confiance. C'est-à-dire que la confiance, pour moi, elle est par principe. Sinon, je ne peux pas... Le contrôle n'a pas de place pour moi là-dedans. À partir du moment où les objectifs sont clairs, c'est la façon aussi dont on fixe les objectifs, on fixe les échecs. Après, moi, je ne manage que des cadres. Et dans cette partie-là, après, est-ce qu'il ne fait, il ne volait même plus au nombre d'heures. Donc, la manière dont il gère son temps, ce n'est pas forcément mon problème.

Juliette :

Ok.

Léane :

Donc, voilà. Mais ça nécessite un cheminement personnel à un moment donné pour soutenir en disant que... C'est pas parce que je ne vois pas qu'ils ne bossent pas. Il faut que j'évalue autrement, que je valide par la qualité du livrable.

Juliette :

Ok, donc plus savoir ce qu'ils ont réalisé, plus faire confiance, parce qu'en fait, vous ne pouvez pas...

Léane :

Oui, c'est plus dans la notion de résultat que de moyen.

Juliette :

Ok.

Léane :

On va plutôt regarder les résultats que le temps passé.

Juliette :

Ok. Et est-ce que vous distinguez la communication formelle et informelle ? Et si oui avez-vous ressenti un manque de communication informelle avec le télétravail ?

Léane :

Moi, j'ai été traumatisée par les confinements. Je n'ai pas aimé. Ça m'a créé des problèmes de santé. Et oui, c'est pour ça que je viens quatre jours par semaine aussi. Le télétravail, je le réserve à des tâches un peu en solo. Mais en tant que manager, j'ai besoin de voir les gens. En real. C'est pour ça que je suis là 4 jours.

Juliette :

Et donc tout le management de l'équipe passe en présentiel ?

Léane :

Il passe en... Non. Il y a des rituels qui peuvent se passer en distance, en distanciel. Mais il y a un aspect informel qui est important. Non verbal aussi.

Juliette :

Oui. Ok. Et vous avez l'impression que... le télétravail n'impacte pas à l'heure actuelle ce manque de communication ?

Léane :

On s'est adapté. Les deux premières années ont été compliquées. Là on est quasiment fini la troisième, parce qu'on entame la quatrième. Je trouve que les outils, on s'est habitué. Et dans cette partie communication, on a une réunion d'équipe, et elle est obligatoirement au présentiel. Vraiment, sauf exception, mais exception prend bien son nom. On essaie de se voir au présentiel.

Juliette :

Et vous organisez aussi des one-to-one avec vos subordonnés ?

Léane :

Ah oui, c'est tous les deux semaines.

Juliette :

Ok, tous les deux semaines. Et ça, c'est en présentiel aussi ?

Léane :

Quand c'est possible, oui, on privilégie. Après, ce n'est pas toujours évident. Mais ça ne peut pas, je vais le dire dans le temps, je vais dire, ça ne peut pas être que du distantiel.

Juliette :

Ok. Donc comme ça vous arrivez vraiment à comprendre eux, leur état d'esprit, voir ce qu'eux pensent et donc vous n'avez pas vraiment ce problème de body language comme on dit et de voir s'il y a des problèmes puisque vous les voyez en vrai.

Léane :

C'est ça. Nous on n'est pas du tout sur du fond de remote. Et après, on met plutôt la caméra. Donc, il y a des pratiques qui se sont instaurées. Les one-to-one, il y a forcément la caméra.

Juliette :

Donc, vous avez l'impression qu'à l'heure actuelle, on pourrait améliorer la communication ou au contraire elle s'organise bien ?

Léane :

Non, on est revenu à un bon niveau. On a eu, je pense, quelques tâtonnements dans les modes d'organisation, par les outils. Chacun a dû faire un cheminement personnel. Moi, déjà, ce qui me manquait beaucoup, et ça, malheureusement... Le télétravail ne le permet toujours pas, c'est l'informel. Donc tout ce qui est communication, on va dire, managériale, formelle, aujourd'hui on est aussi bien qu'avant. Mais voilà, tout ce qui est un peu transverses, informelles, partage de connaissances un peu ad hoc, le trans, bon, on a perdu un petit peu.

Juliette :

Ok, donc pour l'instant vous trouvez qu'il y a un peu des manquements, parfois, dont certaines personnes n'ont pas assez d'informations à ce niveau-là ?

Léane :

Oui, parce que toute l'information ne peut pas passer comme une information formelle. Et comme nous sommes dans une entreprise plutôt culturelle, tu apprends plein de choses à la machine à café. Et la machine à café, on n'a pas réussi à la mettre dans le team.

Juliette :

Donc ça, pour vous, c'est vraiment le gros point négatif. C'est le manque de communication informelle qui est en fait aussi une clé pour la bonne réalisation du travail ?

Léane :

C'est pas tant au sein d'une équipe. c'est surtout inter équipe inter équipe ouais quelqu'un voilà quand tu as la chance parfois de croiser, ah tiens je pensais à toi il ne peut pas trop jamais, il ne va pas pour autant quand c'est en télétravail t'appeler en team c'est parce que tu n'es peut-être pas du tout donc c'est le côté présentiel machine à café c'est ça apporte une couche d'informations de résolution de problèmes qui bon on a pas commencé à rattraper mais c'est pas la même fluidité car il y a des gens qu'on croise jamais si on a des jours de présence différents.

Juliette :

Ok. Et du coup, vous avez moins le réflexe de vouloir embêter la personne, de lui envoyer un message sur Teams ?

Léane :

Oui, oui, tout à fait. Sur Teams, souvent, voilà, c'est des réunions qui sont toujours planifiées et j'embête mon équipe. Mais il faut vraiment que ça soit vraiment important pour que j'embête quelqu'un d'autre et il est souvent lui aussi pris.

Juliette :

Ok.

Léane :

Donc pendant qu'il est dans une autre réunion, il ne va pas me répondre là ou si je le croise dans les escaliers pendant qu'il change de salle. On discute et c'est autre chose.

Juliette :

Ok, et vous parlez de outils numériques. Est-ce qu'il y a de nouveaux outils que vous utilisez depuis que vous travaillez à distance ? Et outre, j'imagine, Teams ?

Léane :

Il y a une ribambelle. Là, on voit apparaître tous les jours entre Miro, Whiteboard, Klaxoon, tout ce qui permet de la collaboration à distance.

Juliette :

Ok. Ok, très bien. Je vais passer à la deuxième catégorie. Donc les tensions. Est-ce que vous avez l'impression que vous ressentez des tensions de rôle ? Donc des... Quand vous avez l'impression que c'est difficile de répondre à toutes les attentes ..

Léane :

Oui, parce que ça fait partie, si vous voulez, de ce que vous m'avez demandé. Le plus grand défi, c'est l'information. Et je la rattache à ça. Aujourd'hui, il y a tellement de sollicitations d'information. Il faut arriver au long de soi, certainement, beaucoup. Parce que c'est trop. Et avec tous les canaux en train... les mails, les appels, Teams, ça rajoute des sollicitations en fait.

Juliette :

Ok, donc sollicitations par des gens de l'entreprises, d'autres départements qui vous sollicitent ?

Léane :

Oui, oui, oui, oui, oui. Oui, c'est toujours à l'échelle de ***.

Juliette :

Ok, et vous travaillez aussi avec d'autres parties prenantes externes ?

Léane :

Externes, entreprises. Plus beaucoup depuis que j'ai changé de poste. Non, c'est exceptionnel.

Juliette :

Ok, c'est exceptionnel. Donc surtout inter - *** , si je puis dire. Ok, très bien. Est-ce que parfois vous ressentez de l'ambiguïté dans votre rôle, donc des zones de flou et d'incertitude face à votre rôle ?

Léane :

Oui. Oui, parce que... Il y a toujours la politique RH à essayer de faire une fiche. Et l'ambiguïté, c'est plutôt à chaque fois qu'il y a un mécontentement, que le niveau d'engagement et de recommandation du salarié baisse. On se retourne vers nous en disant, mais c'est quoi votre plan d'action ? Déjà, ça, j'en ai marre.

Juliette :

Ok très bien. Est-ce que vous avez l'impression que votre fonction de dirigeant et de diriger est incompatible ou au contraire ?

Léane :

Non, elles ne sont pas incompatibles. Je pense que..... Je pense qu'il s'est ancré en nous ce côté un peu pyramidal, c'est culturel, ça a été mis en place au Léolithique. Aujourd'hui c'est culturel, ça fait partie des modes de fonctionnement qu'on a ancré dès la petite enfance. Après, ce qui peut être difficile, c'est... de réconcilier les deux dans le sens où, quand on tente d'irriter l'information, on n'a pas compris ce qu'elle nous irrite. Quand on doit changer de casquette, elle a fait passer aux autres. Ce n'est pas toujours évident. Moi j'ai choisi une forme d'authenticité dans un cadre qui doit rester professionnel, mais je ne pourrais pas aller au-delà de certaines valeurs profondes.

Juliette :

Ok. Est-ce que vous avez parfois l'impression de ressentir d'autres conflits de rôles ? Donc, quand vous recevez des demandes contradictoires, est-ce que ça vous arrive ?

Léane :

Demandes contradictoires, non. Demandes qui ne devraient pas m'être adressées, oui, mais que je dois traiter parce que les autres, ils ne vont pas prendre leurs responsabilités et le faire.

Juliette :

Ok. Donc, demande contradictoire, la direction ne vous demande jamais des éléments qui sont en réalité incohérents entre eux ?

Léane :

Non, non. J'ai pu le vivre parfois. Je vois un peu à quoi tu fais référence, mais là, je ne l'ai pas vécu récemment. S'il y a plutôt un alignement, je n'ai pas trouvé. Après, on peut me faire des demandes que je ne comprends pas, mais contradictoire, non.

Juliette :

Ok. Et vous ne recevez pas non plus des demandes opposées de il y a tel département qui vous demande quelque chose alors que votre supérieur vous demande autre chose ?

Léane :

Non, j'ai pas.

Juliette :

Je vais vous citer des éléments qui s'opposent. Vous me dites si oui ou non, vous avez l'impression de les ressentir dans votre poste. Vous devez innover mais aussi le besoin de stabilité ?

Léane :

En permanence.

Juliette :

Besoin de performance mais aussi de bien-être vis-à-vis de vos subordonnés ?

Léane :

Oui, mais moi je ne les oppose pas.

Juliette :

Ok. Pour vous, ça va ensemble ? C'est complémentaire ?

Léane :

C'est complémentaire parce que la performance est un résultat, le bien-être c'est un moyen. Donc on peut être performant et bien dans sa peau.

Juliette :

Ok. Innovation et stabilité pour vous, c'est plutôt complémentaire que contradictoire ?

Léane :

Oui.

Juliette :

Pourquoi ?

Léane :

Parce que l'innovation c'est des marches, la stabilité, c'est qu'à un moment donné, ça va, tu fais une marche, tu poses, tu refais une marche. Ce n'est pas une innovation, une espèce de course en avant, on ne regarde pas ce qui s'est passé. La stabilité aujourd'hui, sincèrement, je ne sais même plus ce que ça veut dire.

Juliette :

Ok, est-ce que parfois vous devez travailler seul mais aussi en collectif ? Donc individualité et collectivisme ?

Léane :

On va dire que les résultats sont forcément collectifs. Après, vous aussi vous avez fait des travaux de groupe. La part de chacun dans un collectif n'est pas égale. Le collectivisme et l'individualisme, c'est... on n'est pas égaux dans le collectif.

Juliette :

Ok, vous n'êtes pas égaux dans le collectif plutôt. Est-ce que parfois, vous avez l'impression que vous devez collaborer, mais aussi vous êtes en concurrence ?

Léane :

En permanence.

Juliette:

Ok, avec qui ?

Léane :

Avec d'autres départements.

Juliette :

Ok est-ce que parfois vos supérieurs vous donne de la flexibilité mais à chaque à la fois aussi c'est du contrôle donc allez-y vous enfin vous pouvez faire ça mais en fait non parce qu'on vient vous contrôler par la suite ?

Léane :

Je le ressens beaucoup moins, ça. C'est là où je vous disais tout à l'heure que j'avais pu vivre des trucs un peu contradictoires. Là, quasiment pas.

Juliette :

Ok. Ok, quasiment pas, très bien. Et la dernière, responsabilisation et à la fois direction. Donc c'est un peu similaire vis-à-vis de vos subordonnés ?

Léane :

Non.

Juliette :

Non, ok. Tout à l'heure vous me parliez de surabondance d'informations à traiter. Est-ce que vous avez l'impression qu'il y a d'autres freins et d'autres obstacles à la bonne réalisation de votre travail ? Vous arrivez tout de même à réaliser votre travail mais c'est un peu bloquant et ça vous demande plus de temps, plus de travail, plus d'énergie ?

Léane :

Oui, oui c'est... Il faut aussi, c'est pour ça qu'on est en pleine transformation sur pas mal de choses. C'est ce qu'on pourrait appeler la priorisation. Tout est tout le temps urgent et une fois qu'on a décidé des priorités, ça change le moment. Donc c'est peut-être là le côté contradictoire dont on parlait tout à l'heure. Oui, il peut y avoir des petites choses comme ça. Donc, tout est important et à la fois, il faut gérer tout en même temps, il faut juste faire le choix. et puis il y a une forme aussi, il y a ça et les fausses urgences, les urgences portées par ces machins qu'il y a demandé, donc c'est forcément important et bien, et une forme de chantage dans les demandes.

Juliette :

Ok, la négociation quoi.

Léane :

C'est pas de la négoc, c'est vraiment du chantage. Ah bah si tu fais pas ça, c'est à cause de toi qu'on va perdre tes partenaires. C'est du chantage. C'est pas une négoc ça.

Juliette :

C'est du chantage, effectivement. Encore une fois, je vais vous citer un nombre d'obstacles et vous me dites si oui ou non ça vous concerne. Et si vous avez un élément à ajouter. Donc un manque de ressources et de moyens ?

Léane :

J'ai une échelle de combien ?

Juliette :

C'est vous qui développez et qui dites ce que vous en pensez.

Léane :

Je mettrais une échelle de 7 dans un sens où je sais qu'on est très tendu et de l'autre côté on fait avec ce qu'on a.

Juliette :

Donc parfois vous manquez un peu de ressources pour réaliser ce que vous devez faire.

Léane :

Et donc quand on manque de ressources, on en fait moins, on ne peut pas tout prendre, on revient à la quantité d'informations et de sujets. Et à la priorisation et à tout le reste.

Juliette :

Est-ce que parfois vous avez l'impression que les objectifs ne sont pas clairs ?

Léane :

Non.

Juliette :

Ok. Est-ce que vous avez l'impression que parfois il y a un manque de communication avec la direction ?

Léane :

J'ai envie de répondre... Je vais très... Il y a des choses qui se sont améliorées, mais je ne pourrais pas les mettre en grand 10, je les mettrais en 6, 7 aussi.

Juliette :

Ok.

Léane :

Un peu mieux qu'en moyenne par rapport à ce que j'ai vécu des périodes très compliquées. Mais il y a... Je mettrais 7, 8.

Juliette :

Est-ce que parfois vous avez un manque de temps pour réaliser ce que vous devez faire ?

Léane :

Un manque de temps, je... Oui, je manque toujours un peu de temps, donc je fais ce que je peux dans le temps que j'ai. Oui.

Juliette :

Est-ce que du coup, parfois, par ce manque de temps, vous travaillez plus, vous travaillez chez vous ?

Léane :

Je fais déjà des horaires qui ne sont pas simples. Mais je ne travaille pas au-dehors de ce temps-là. C'est-à-dire que je ne bosse plus le samedi et le dimanche. J'ai pu le faire il y a quelques années. Et ça, c'est essentiel aujourd'hui pour moi. Donc, plus du tout les week-ends, mais pas du tout. Pour ça, je préfère, je bosse quand même de 8h à 19h.

Juliette :

Oui, c'est déjà un bel horaire aussi, oui.

Léane :

Mais par contre, quand je rentre chez moi, je n'y arrive plus physiquement. Je ne peux plus ouvrir quoi que ce soit qui appartient au boulot, c'est devenu physique.

Juliette :

Ok. Et est-ce que parfois vous avez l'impression d'avoir un manque de reconnaissance par rapport à ce que vous avez fait ?

Léane :

Je pense que je mettrais un 8, peut-être 8. On est dans le sens où je ne peux pas en plaindre. Et deux, je ne vois pas à quoi correspond un 10 non plus. Parce qu'on peut toujours en avoir plus.

Juliette :

Mais pour l'instant, ça vous satisfait ?

Léane :

Pour l'instant, oui, c'est OK. C'est plutôt correct.

Juliette :

OK. Et est-ce que vous avez l'impression que vous êtes assez impliqué dans les décisions stratégiques pour bien réaliser votre travail ?

Léane :

Non, parce que je t'expliquais, on n'en est pas. Après, dans la tactique, oui.

Juliette :

Donc vous avez l'impression d'avoir toutes les informations à votre disposition pour faire bien votre travail ?

Léane :

Si je ne les ai pas, je vais aller les chercher.

Juliette :

Ok, très bien. Et est-ce que vous avez l'impression que ces obstacles et ces tensions, la surcharge de travail par exemple, Euh... s'est amplifié avec le Covid ?

Léane :

Oui, parce qu'il y a eu une espèce de course en avant des entreprises pour tout digitaliser. Il y a eu des cycles économiques qui se sont accélérés. Et on a des rythmes d'innovation qui se sont raccourcis, donc oui.

Juliette :

Ok, très bien. Est-ce que vous avez l'impression que... Toutes ces tensions et ces paradoxes ont des conséquences sur vous ?

Léane :

Oui, je pense qu'après, je vieillis en même temps. Mais oui, c'est assez fatigant.

Juliette :

Et vous le ressentez comment ? Plus de stress ?

Léane :

Plus de stress, oui, parce qu'il y a de plus en plus d'urgence, de responsabilité aussi.

Juliette :

ET ça impacte votre bien-être ?

Léane :

Bien-sur.

Juliette :

Et vous avez l'impression que ça impacte aussi vos employés ?

Léane :

Pas de manière linéaire. C'est pour ça que j'ai un peu de mal à répondre. Mais oui, ça impacte tout le monde.

Juliette :

Ok, ça impacte tout le monde. Et vous avez l'impression que ça impacte aussi vous, votre bien-être, et du coup le travail que vous réalisez ?

Léane :

Ça impacte un peu. Il faut adapter son équilibre pro-perso.

Juliette :

Ok, donc plus trouver la balance.

Léane :

Oui.

Juliette :

Ok, très bien. J'arrive à la fin de cet entretien. Je ne sais pas si vous avez d'autres éléments à ajouter sur votre rôle vis-à-vis de la direction des subordonnés, des parties prenantes, de l'évolution de ce dernier depuis le Covid ou aussi sur les tensions, les potentielles tensions, l'évolution de ces tensions.

Léane :

Non, non je pense que tu as abordé les points essentiels.

Juliette :

Écoutez, un grand merci pour cet entretien.

Léane :

Et donc la suite, c'est quoi ? Vous devez interviewer combien de personnes ?

Juliette :

Là, je suis dans la fin de mes interviews. J'en ai interviewé pour l'instant, avec vous, ça fait 13. Et il m'en reste 2 et puis j'ai terminé. Et là, je suis déjà en train de commencer à analyser

s'il y a des points de similitude, des points qui s'opposent. Et puis après, je vais faire une comparaison entre la théorie et la pratique. Et je défends mon mémoire fin janvier auprès du jury. Donc voilà.

Léane :

Bonne continuation

Juliette :

Merci beaucoup, bon courage et bonne fin de soirée. Merci, au revoir.

Léane :

Merci, au revoir.

I. Interview d'Anne

Juliette:

Bonjour !

Anne :

Bonjour Juliette !

Juliette:

Bonjour, enchantée, merci beaucoup de m'accorder ce temps et cette interview. C'est pour réaliser mon mémoire. Tout d'abord, est-ce que je peux enregistrer le son de cet entretien pour le retranscrire par la suite ?

Anne :

Sans problème.

Juliette :

Super.

Anne :

Vous avez un outil, genre Fathom ou Copilot ou quelque chose pour prendre vos notes ?

Juliette:

Je le fais avec mon téléphone et après j'utilise un logiciel pour la suite.

Anne :

Très bien.

Juliette:

Ok, donc je vais vous poser des questions tout d'abord sur votre rôle de cadre intermédiaire. Et donc ce qui est intéressant de savoir, c'est une comparaison après Covid, post-Covid pour voir une évolution. Et par la suite, je discuterai aussi de vos tensions de rôle, si vous en avez. Donc d'abord, quelle est votre fonction actuelle ?

Anne :

Je suis... responsable de la communication et des problématiques workforce. Donc oui, ici. Pour toute la division technologie IT.

Juliette:

OK. Donc dans le service IT ? Pas vraiment ?

Anne :

Oui, on peut dire le corporate office, donc on va dire le secrétariat général de la division IT, oui.

Juliette:

Ok, donc voilà. À quel niveau hiérarchique vous situez, donc si on part de la direction générale ?

Anne :

N-3.

Juliette:

D'accord. Et quelle est la taille de votre équipe ?

Anne :

J'ai sept personnes sous moi, donc on est huit en tout.

Juliette:

Ok, super. Donc maintenant, j'ai vu plus vous poser des questions. Vous répondez comme vous le sentez. L'objectif est d'avoir la globalité de votre rôle de cadre intermédiaire. Donc, est-ce que vous pourriez nous décrire votre rôle de cadre intermédiaire ? En quoi il consiste ?

Anne :

Il consiste à nous assurer, avec l'aide de mon équipe, que les... Les collaborateurs de toute la division IT ont l'environnement, les moyens et les informations nécessaires pour mener à bien leur propre mission. Donc on a une mission de facilitateur et on utilise pas mal d'outils pour ça. Et donc l'équipe a vraiment une mission de faciliter le travail des autres. Ça veut dire qu'on est responsable de la communication, tous les canaux de communication à l'interne. On est responsable du planning des recrutements, de tout ce qui est workforce planning, les départs en pension, anticiper tout ça. Donc vraiment, on est au cœur de la problématique des gens, tout ce qui est humain. Et l'environnement de travail de ces 2000 personnes. L'équipe, donc le scope est assez large puisqu'on est en soutien de 2000 personnes. Et dans mon équipe en particulier, on s'est divisé le travail en fait. On a la partie communication et la partie changement entre autres. Donc on accompagne au changement aussi.

Juliette:

Ok, vraiment dans l'humain et dans l'accompagnement. Oui.

Anne :

Oui, des équipes IT, mais nous, on est au cœur vraiment de l'humain.

Juliette:

Maintenant, plus, quel est votre rôle de cadre intermédiaire ? Donc, le fait que vous soyez entre des supérieurs hiérarchiques et votre équipe. Qu'est-ce que vous devez faire pour coordonner tout le monde ? J'imagine qu'il y a des stratégies de l'opérationnel, coach. Oui.

Anne :

Alors, en fait, moi, je dois déjà cascader, en fait, retransmettre les informations qui viennent d'au-dessus de moi, les rendre intelligibles, digestibles pour mon équipe. Donc, vraiment, carry, reproduire, traduire la mission vision qui vient du top de manière. général et traduire aussi en termes de livrables. Donc en fait, c'est une espèce de... Oui, je fais beaucoup de traduction, en fait. Traduire les objectifs globaux dans des objectifs à la hauteur de mon équipe et même à la hauteur des individus, et même dans mon équipe. Je dois développer les gens. J'ai une équipe très mixte, donc je dois m'assurer que dans leur développement à eux, je leur donne les moyens de devenir... Enfin, de... de délivrer sur ces fameux objectifs, mais aussi de croître, de grandir, de se nourrir aussi de tout ça pour nourrir l'ambition. Donc je fais beaucoup de traduction. Oui, je fais du coaching et du développement. Je fais un peu de discipline.

Juliette:

Qu'est-ce que vous entendez par discipline ?

Anne :

Je dois... On va dire que je me fais de la communication. On doit recadrer quand même, ramener les gens dans les rails. Donc, c'est du rappel, c'est de la répétition. J'espère aussi par rapport à au-dessus de moi que je remonte les informations du floor, enfin, des équipes. Oui, je dois nourrir finalement le management avec les ressentis, les idées, les accomplissements de mon équipe. Donc, il y a vraiment... c'est beaucoup de mouvements de bas en haut, de haut en bas. Et moi, j'ai plus une expérience de haut en bas. Voilà, je ne sais pas... c'est plutôt comme ça que je fonctionne. Donc, oui.

Juliette:

Et vous avez aussi un rôle de négociateur avec la direction pour négocier, donc la stratégie qui va être mise en place et l'allocation des ressources ? Ou pas nécessairement ?

Anne :

Je dois pitcher parfois pour des choses extra, en plus de ce qui est dans les budgets. Pour le reste, je viens plutôt nourrir mon N plus 1, c'est-à-dire l'EDL. à négocier. Elle va négocier en direct.

Juliette:

Donc, vous vous considérez aussi comme un cadre expert par rapport à votre N plus 1. Est-ce que votre N plus 1...

Anne :

Dans certains aspects, oui, clairement. Elle a besoin de moi pour, justement, les aspects workforce. Oui, oui.

Juliette:

Elle a besoin de mon...

Anne :

Ma contribution, mon input.

Juliette:

Donc, vous êtes cadre manager et cadre expert. Oui.

Anne :

D'ailleurs, c'est... On a fait une matrice de fonctions et c'est ma dénomination. Je suis domaine leader. Et team manager. Donc, il y a un peu des deux.

Juliette:

Ok, super intéressant. Et est-ce que vous avez aussi un rôle vis-à-vis des parties prenantes, internes et externes de l'entreprise ? Est-ce que vous avez des, entre guillemets, des comptes à leur rendre ? On vous demande des choses ?

Anne :

Bonne question.

Juliette :

Ça peut être des clients, fournisseurs, collaborateurs ?

Anne :

Clients, non. Tout ce qui est régulateur. Régulateur, un peu, parce qu'en fait, en équipe, on doit rendre des contenus au régulateur qui est la Banque nationale de Belgique. Et pour une petite partie, moi, je dois, par exemple, la gestion des risques People. C'est moi qui dois contribuer. Donc, pour ça, oui. Régulateur, oui. Client, non. Je suis en train de réfléchir. Fournisseur, IT, peut-être un peu, mais ça me paraît... un peu trop détaillé. Quoi d'autre ? Ouais, non, c'est principalement ça, management interne et réglementaire.

Juliette:

Ok, et est-ce que ce rôle de cadre intermédiaire il a évolué et changé ?

Anne :

Oui, il s'est un peu renforcé sur la partie ressources humaines, mais sinon, non, c'est très similaire.

Juliette :

Donc il n'y a pas un impact post-Covid qui a changé et qui vous a ajouté ou enlevé un rôle de leader, un rôle de négociateur, de médiateur ?

Anne :

Je ne pense pas. Maintenant, si c'est lié au Covid en particulier, je réfléchis. Est-ce que le monde a vraiment changé ? La manière de le faire a changé, mais le rôle lui-même, je ne pense pas. On a un peu plus de comptes à rendre au niveau réglementaire. Quand même, parce que c'est des crises, il faut qu'on sache les gérer, mais ça, par ça, non.

Juliette:

Ok, et donc dans la manière de le faire, vous faites référence au télétravail ?

Anne :

Je fais référence au fait qu'on s'est habitué à travailler quand même plus vite. Je trouve que le Covid a permis de faire des raccourcis, mais donc du coup, les demandes ont tendance à être plus rapides aussi. On pouvait peut-être faire du reporting, on va dire, deux fois par an. Maintenant, ça va se transformer en du trimestriel. On veut voir les chiffres tout le temps. On veut garder encore plus un œil sur les variations. Donc, je dirais que ça a augmenté un peu les demandes et les exigences.

Juliette:

OK.

Anne :

En cadence, oui. Et aussi, il a fallu s'habituer à des outils différents. Ça, c'est sûr. OK.

Juliette:

Et comment ça se fait que la cadence, elle, s'est accélérée ?

Anne :

Je pense que comme on a un peu moins vu les gens, on avait moins la communication en direct. Et donc, on nous a plus demandé de voir des documents, en fait. Je ne sais pas comment expliquer.

Juliette:

Des preuves comme quoi vous travaillez vraiment bien à la maison.

Anne :

Oui, c'est plus dans la preuve, oui.

Juliette:

Donc, il y a moins ceux, on fait confiance parce qu'on voit qu'il est au bureau et qu'il travaille et qu'en fait, on ne sait pas ce qu'il fait vraiment à la maison.

Anne :

et un peu de ça ouais ouais ouais moi je trouve aussi que ça peut casser les hiérarchies ça aplatit un peu les organigrammes dans le sens où même même sans que ce soit formel C'est pas dans ça. C'est... En fait, j'ai l'impression qu'on... qu'on s'est rendu presque trop mais plus disponible. On a tellement voulu prouver qu'on était sur le pont que finalement, on s'habitue à appeler Teams, à faire des chats et tout, et à s'attendre que la personne réponde vraiment dans la seconde.

Juliette:

Donc vous êtes toujours connecté. Et vous devez à l'heure actuelle toujours l'être parce que vous vous avez donné un jour la possibilité et donc vous le souhaitez maintenir.

Anne :

Oui, alors après, je ne sais pas, je ne me souviens déjà plus du scope de votre question, mais par contre, moi personnellement, j'ai un style où je suis hyper flexible et complètement en confiance. Donc à aucun moment, je ne vais attendre de mes collaborateurs, de mon équipe, qui répondent dans l'immédiat, qu'ils mettent tout le temps leur caméra, des choses qu'on entend. Donc voilà. mais ça c'est moi personnellement je vois que je suis plutôt exception

Juliette :

Ok super est-ce que vous pourriez juste me décrire une semaine type et aussi par la suite me donner juste une capture d'écran de votre semaine enfin de votre agenda juste pour voir la proportion des réunions avec votre équipe, vos subordonnés vos directeurs etc.

Anne :

Ouais je fais un one to one presque une heure, ça dépend un peu des gens, avec chaque membre de mon équipe. On a une réunion d'équipe tous ensemble une heure par semaine. Moi, j'ai un one-to-one au-dessus une heure par semaine. Et j'ai aussi une réunion d'équipe, l'équipe dont moi je fais partie au-dessus, deux heures par semaine. Donc, il y a beaucoup de réunions. On va dire de coordination. Après, moi, j'ai plutôt plus de focus time que les autres et je me les bloque, en fait. Donc, je vais bloquer des deux ou trois heures pour bosser sur des sujets où je suis...

Voilà, c'est bloqué. Personne ne peut même m'appeler ou me demander une réunion ou quoi que ce soit. Qu'est-ce que je peux vous dire d'autre sur ma semaine ? Je ne sais pas. En fait, je vais déjà partager... Je n'ai pas la meilleure mémoire en plus. Je suis vraiment le jour le jour.

peut-être partagé déjà pour voir en fait cette semaine comment ça s'est passé. Alors, mon calendrier. Tiens, c'est bizarre, c'est tout gris, je ne sais pas pourquoi. Alors.

Juliette:

Parfait, je vois. Est-ce que je peux prendre une capture d'écran comme ça ? Comme ça, vous devez...

Anne :

Ouais, mais par contre, moi, je sais pas si... Oui, mais moi, je vois pas tout.

Juliette :

Ouais, je vois de 13h à 18h.

Anne :

Comment je peux faire ça ? Ah, je peux dézoomer peut-être. Ah, par contre, vous allez avoir tous mes... Ouais, c'est pas très grave. J'ai tous mes trucs privés aussi, c'est pas grave.

Juliette :

Après, ça reste pour moi, je les publie pas du tout dans mon mémoire. Non, ça c'est juste parfait merci parfait

Anne :

merci et je vais aller voilà Ok.

Juliette :

Ok, super. Merci beaucoup. Maintenant, je vais vous poser des questions sur votre influence. Est-ce que vous avez l'impression d'avoir de l'influence sur vos subordonnés et vis-à-vis de la direction ?

Anne :

Alors, sur mon équipe, oui, parce que la plupart, c'est moi qui les ai recrutés. Et puis les autres, aussi. Un nouveau manager, c'est... Voilà. Donc, je pense que... Enfin, oui. Oui. Mon influence vers le top, en fait, ça se gagne. Et là, j'arrive vraiment au stade où j'ai gagné de l'influence. En tout cas, sur moi, les plus un et même sur moi, les plus deux.

Juliette :

Et quel genre d'influence vous avez ? Donc, plus le rôle d'expert et de performance ?

Anne :

Oui, de conseil. Oui, oui, oui. On m'écoute vraiment sur les sujets workforce et communication. maintenant on m'écoute. Avant, c'est vrai que quand on... Au début, c'est toujours, non, moi je veux que ce soit comme ça, je veux que ce soit comme ça, mais là, ça y est. on m'écoute et mes supérieurs sont... Ok,

Juliette :

et vis-à-vis de vos subordonnés, quelle influence vous pourriez ?

Anne :

Alors, à l'heure actuelle... L'influence que j'ai principalement, c'est l'aide à mon expérience. Et donc, c'est surtout d'amener une manière différente de voir les choses. Donc il y a ça, je pense, mais c'est de nouveau, oui, sur le côté expert. Et puis...

Juliette :

Vous faites l'exemple et ils ont envie de devenir comme vous ?

Anne :

J'espère. J'espère en tout cas qu'ils ont envie comme moi d'être... dans le continuous improvement. Donc ça, j'en parle souvent, c'est quelque chose qui est très important pour moi et oui je les vois évoluer par rapport à ça. Il y en a, c'est plus long que pour d'autres, mais le fait de toujours se poser la question est-ce que je peux mieux faire ? Est-ce que je peux faire plus vite ? Est-ce que je peux faire autrement ? Donc oui, je trouve qu'on est en train d'acquérir cet automatisme.

Juliette :

Et maintenant, concernant plus les influences sociales, donc pour moi, j'entends que vous parliez tout à l'heure que parfois vous deviez recadrer les gens, les subordonnés. Est-ce que parfois vous avez l'impression que les gens discutent entre eux, qu'il y a des rumeurs qui apparaissent ou des tensions qui apparaissent ? Comment vous les gérez ?

Anne :

Alors, c'est... C'est assez drôle en fait parce que moi je suis très abordable, c'est-à-dire que je ne mets pas de barrière du tout. Donc avec les gens de l'équipe, on va régulièrement manger ensemble, on discute de plein de choses. On discute de choses complètement dehors du bureau aussi. Et donc je pense qu'ils me font confiance aussi sur comment ils se sentent et les choses qu'ils entendent. Et c'est vrai qu'on... souvent ils partagent les choses qu'ils ont entendues. Ça arrive aussi qu'ils me communiquent peut-être des inquiétudes ou des questions que d'autres, que leurs pairs, que d'autres membres de mon équipe ressentent mais n'osent peut-être pas exprimer. Et c'est assez bienveillant. On n'est pas dans juste la critique, on est plus dans « Ah, il y a une telle qui va... » t'inquiète un peu de ça, qu'est-ce que t'en penses ? Et là, c'est bien parce que moi, ça me permet aussi de me dire, ah, je n'avais pas forcément détecté, donc je vais m'assurer qu'au moins, les réponses arrivent. Donc oui, je le sais pertinemment qu'ils parlent de l'équipe. Ils ont des affinités différentes les uns avec les autres, mais bien sûr qu'ils en parlent entre eux. Après, oui, on est assez proches. On parle de beaucoup de choses. Donc, j'espère.

Juliette :

Donc, il y a une bonne relation de confiance entre vous et vos subordonnés ?

Anne :

Oui, et aussi parce que je ne laisse pas les choses pourrir. C'est-à-dire que là, en fait, j'en parle aussi parce que cette semaine, on a eu un cas où moi, je suis quelqu'un de très direct. Donc, il y a quelque chose qui a été mal fait. Et donc, voilà, j'ai tout de suite... Je n'étais pas contente, donc je l'ai exprimé, mais je l'ai dit tout de suite, ça, ça ne va pas, il faut qu'on arrange les choses. Mais tout de suite, on met le sujet sur la table et il n'y a pas de... Comment dire ? C'est toujours émotionnel quand on est critiqué. Ça, c'est normal. Quand on a laissé passer quelque chose, moi, c'est pareil. Je n'aime pas, ça me... Voilà. Mais au moins, si... C'est... Il faut respecter tout le monde. Et donc, on s'assoit tout de suite autour de la table et on se dit, qu'est-ce qui s'est passé ? Comment on peut améliorer ça pour qu'on s'entraide aussi et qu'on n'ait pas... Parce que là, l'erreur, en fait, elle a mis toute l'équipe en porte-à-faux. Notre supérieur a dit, mais qu'est-ce que c'est qui se passe ? Et personne ne veut ça. Donc, oui, oui, on parle des choses. Dès que je sens qu'il y a peut-être un problème, on en parle.

Juliette :

Donc, même communication au sein de l'équipe.

Anne :

Dans le respect, toujours dans le respect. Donc, oui, oui.

Juliette :

Ok. Donc, on parlait tout à l'heure du télétravail et vous parliez des nouveaux outils que vous aviez utilisés. Tout d'abord, à quelle fréquence travaillez-vous à distance ?

Anne :

Alors, je dirais qu'en moyenne ici, dans mon équipe, c'est trois jours semaine à la maison, deux jours au bureau.

Juliette :

Ok. Ok, donc pas mal de télétravail. Oui. Ok, et quand vous êtes au bureau, vous essayez, vous faites en sorte que toute l'équipe soit aussi au bureau le même jour ?

Anne :

Oui, sinon ça n'a aucun intérêt. Là, moi j'y suis aujourd'hui parce que j'avais deux réunions avec mes supérieurs et c'était important pour moi en tout cas de les faire. Le vendredi, il n'y a personne. Moi, je n'ai aucune autre raison d'être sur le floor. Là, il n'y a personne. Donc, être au bureau pour voir personne, pour moi, ça n'a aucun intérêt.

Juliette :

En quoi le télétravail a affecté votre rôle et vos relations avec vos subordonnés et avec la direction ?

Anne :

Moi, ça m'a rapprochée des demandes de mon équipe. Parce que quand on vit la même chose et les contraintes similaires, ça rapproche. On se rend compte que tout le monde est humain,

que ce n'est pas parce que quelqu'un est le boss que les choses sont forcément plus faciles, etc. Donc moi, ça m'a rapprochée. C'est pour ça que je disais que ça aplatit aussi un peu les hiérarchies. Et en fait, au niveau de mes supérieurs, ça m'a permis de mieux identifier les vrais leaders et les micromanagers pour lesquels moi, je ne veux pas travailler. Je ne veux pas travailler comme ça. Donc, voilà.

Juliette :

Et comment vous, avec la direction et vos subordonnés, vous travaillez ? majoritairement avec Teams, j'imagine ?

Anne :

Oui il y a une très mauvaise adoption des outils. Teams en particulier. SharePoint, catastrophe totale. Quoi d'autre ? Pour les outils de communication, c'est tout ce qu'on connaît ici. Donc les OneNote, les Whiteboard, ce genre de trucs.

Juliette :

Et quand on vous dit que c'est les membres de Belfus qui ont du mal à utiliser les outils, ou c'est les outils qui sont maintenant moins pratiques chez Belfus ?

Anne :

Non, on nous a balancé tous les super outils mais ils n'aident pas les gens à s'en servir. Et donc, c'est génial, on a toutes les applications là. Les gens ici, ils ne savent pas les utiliser. Il n'y a pas d'adoption, il n'y a pas de programme de changement pour aider à utiliser les outils. Ça, c'est catastrophe.

Juliette :

Et donc vous, avec votre équipe, comment vous faites quand vous travaillez à distance sans du coup avoir la capacité de les utiliser ?

Anne :

Alors, on les a et heureusement, j'ai recruté, moi j'ai pu recruter 3, 4 personnes qui sont tout à fait à l'aise avec ça. Pour moi, c'était hyper important. Mais on essaye avec les autres de les amener progressivement en leur montrant, en poussant aussi. Puisque, par exemple, maintenant, j'ai créé les Teams, les chats, les mentions. Maintenant, on a Copilote. Donc, ça

commence à avancer quand même. Mais on est dans le show and tell, quoi. Je te montre et je te dis comment faire. Donc, ça évolue. Mais bon, c'est dommage parce que... Puisque vous avez les outils, mais... Voilà, on a perdu en efficacité, quand même.

Juliette :

OK. Et est-ce que vous avez l'impression que la manière d'interagir, elle a évolué ? Avec vos subordonnés, est-ce que c'est peut-être plus compliqué de comprendre l'informel, donc leur ressenti, leur bien-être, leur développement professionnel et leur état d'esprit, leur performance, productivité ?

Anne :

Moi, je ne pense pas.

Juliette :

Non, ok.

Anne :

Au contraire, j'ai l'impression d'être plus proche.

Juliette :

Ok, ça vous lisait.

Anne :

Euh... Mais... Mais c'est quand même dû au fait qu'on se parle quand on est au bureau. En fait, il faut les deux. Il faut créer une base pour la relation quand on est au bureau, quand on démarre un log, par exemple. Et du coup, ensuite, quand on utilise les autres outils, ce ne sont que des reconnections qui se font et qui renforcent. Mais il faut quand même que la base soit en personne.

Juliette :

Ok, donc pour vous, le télétravail à l'heure actuelle, c'est que du plus ?

Anne :

Oui. C'est surtout du plus pour le work-life balance. Oui. Vraiment, c'est fondamental. Moi, j'ai des gens qui arrivent de je ne sais où dans le Limbourg. À quel moment ils vont performer de la même façon après trois heures de commuting ? Non, mais... Donc on gagne toute seule, mais voilà. Donc oui, c'est pour le work-life balance que c'est bien.

Juliette :

C'est facile, ok. Et avant le Covid, vous faisiez du télétravail ? Enfin l'équipe et vous ?

Anne :

En fait, on avait droit à un jour structurellement par semaine, et un autre jour, qu'on n'avait pas droit, mais on avait l'autorisation de travailler un autre jour, flexible. n'importe lequel, par semaine. Ok. Et tout le monde demandait plus depuis longtemps.

Juliette :

Ok. Et les outils numériques, vous les utilisez déjà avant Covid ?

Anne :

Non pas vraiment, on travaillait beaucoup par email. C'est vrai qu'ils adorent l'email.

Juliette :

Et donc quand vous dites outils numériques c'est tout ce qui est Microsoft et aussi d'autres ?

Anne :

Teams, Word, WhatsApp. Oui principalement. Et puis, il commence tout doucement à utiliser un peu les autres, les IA, les copilotes, les trucs comme ça. Les OneDrive, les OneNote, pardon, les partages de prise de notes, de choses comme ça. Power BI, etc. Je réfléchis si on a autre chose. On est très, oui. Pour l'instant, c'est très Microsoft. Oui.

Juliette :

OK. OK, super. Maintenant, j'ai plus me focus sur vos tensions de rôle, même si pour vous c'est peut-être pas des tensions de rôle, c'est donc les demandes contradictoires que vous

rencontrez et les moments qui sont difficiles où vous avez le sentiment que c'est très compliqué, voire impossible de répondre à toutes les demandes.

Est-ce que vous ressentez de l'ambiguïté dans votre rôle, donc des zones de flou, un manque de définition de votre rôle, de votre fonction, de votre position ?

Anne :

C'est marrant parce que j'avais vachement ça dans mon ancien job, mais pratiquement pas du tout ici.

Juliette :

Ok, d'accord, pas du tout ici. Et vous savez pourquoi ? Avant, c'était... Enfin, j'imagine que c'est votre N plus 1 qui était moins clair que...

Anne :

Oui, et qui était un roi de la politique, c'est-à-dire qu'il tournait tout le temps autour du pot et en fait, il disait aux gens, à chacun ce qu'il voulait entendre. Et donc, on ne savait jamais ce qu'était la vérité.

Juliette :

Ok, donc un manque de communication et de...

Anne :

Trop de politique, trop de pouvoir, pas de transparence.

Juliette :

À l'heure actuelle, pas de zone d'incertitude, pas de zone de flou, tout est clair ?

Anne :

Oui, je ne vous en ai à 100%, mais je trouve que c'est fondamentalement clair. C'est un milieu très pragmatique ici, en tout cas en IT. C'est un vrai plaisir.

Juliette :

Est-ce qu'à l'heure actuelle, vous ressentez des demandes contradictoires liées à votre position hiérarchique ? Cela peut être innovation, VS, stabilité. où on vous demande de contrôler vos subordonnés, mais aussi il est important qu'ils aient de l'autonomie ? Ce genre de demande contradictoire ?

Anne :

Non, non, non. En termes de management, moi je fais comme je l'entends, parce qu'on a des livrables qui sont très clairs. Donc la manière dont on délivre, elle est mienne. Est-ce que j'ai... Non. mais non, je ressens pas de... J'ai pas de moment où je dors pas parce que je me dis, on me demande ça, mais on me demande ça aussi et je peux pas réconcilier les deux. Non, ça n'existe pas pour l'instant.

Juliette :

Ok, super. Et est-ce que vous êtes parfois dépendant des travaux d'autres collaborateurs ou d'autres acteurs ?

Anne :

Oui, selon ça, on est plus dans la frustration du quotidien. Oui. Ce que je disais tout à l'heure, cette culture du continuous improvement, ce n'est pas la priorité ici. On est plus sûr, on a toujours fait comme ça, ça marche. On ne change pas. Donc, je dirais que c'est plutôt ça la vraie frustration pour moi. C'est quand je demande des choses et qu'on ne se pose pas la question justement de faire mieux.

Juliette :

On ne cherche pas à s'améliorer.-J'ai une question qui se rejoint un petit peu, mais pour qu'on soit bien clair, est-ce que vous ressentez des tensions de rôle ? Donc, tension de rôle, j'ai fini cela par l'attente d'un rôle qui est incompatible avec celui d'un autre rôle. Donc, dirigeant, dirigé.

Anne :

Non. Par contre, le fait que je sois dans un service central, c'est vrai qu'il arrive que quelqu'un d'autre travaille sur une même problématique parce qu'elle est apparue quelque part. Et comme la communication n'est pas encore... complètement fluide, ça arrive qu'une personne autre que moi va travailler sur quelque chose qu'on m'a demandé de faire. Et donc, c'est vrai,

quand on découvre que, voilà, il y a parfois... Les gens sont très possessifs, moi, je n'en ai rien à faire. Si tu veux travailler, c'est ton truc, c'est ton truc. Mais ça peut... Le fait de... Voilà, c'est un service qui centralise tout. Parfois, ça pourrait...

Juliette :

Donc parfois, il y a des jobs qui sont faits parallèlement par deux personnes différentes sans que les gens le sachent.

Anne :

Voilà. Quand on le découvre, c'est un peu dommage parce qu'en fait, la collaboration aurait été beaucoup plus riche. On serait arrivé au résultat, peut-être même un résultat meilleur et plus vite. Donc, mais bon, voilà, ça, c'est des petits problèmes. Mais il n'y a pas vraiment ça avec au-dessus et en-dessous. C'est plus sur les côtés, oui.

Juliette :

Ok, donc d'autres N-2 avec d'autres cadres intermédiaires qui...

Anne :

Oui, ou même avec le big boss qui peut potentiellement, quand il est dans une réunion, il part dans tous les sens et donc va dire « ah bah tiens, tu t'occuperais pas de ça ? » Sans penser qu'il y a un corporate office qui a sa commission.

Juliette :

Ok, donc parfois peut-être un peu un manque de communication.

Anne :

Oui, oui, tout à fait. C'est à l'habitude de travailler en silo, je fais mon truc de mon côté. C'est vrai que moi j'ai... tendance à tout de suite demander ah, tu veux que je travaille là-dessus ? Est-ce qu'il n'y a pas déjà quelqu'un qui travaille là-dessus ? Qui peut m'aider quelque part ? Où sont les experts ? Mais le contraire n'est pas forcément vrai.

Juliette :

Ok, et donc un peu référence à ça, est-ce que vous ressentez des freins à la bonne réalisation de votre travail ? Donc des freins, des obstacles ?

Anne :

Oui. Donc celui-là c'en est un.

Juliette :

Le manque de communication c'est...

Anne :

Ouais, le silo. Et puis là, encore une fois, le fait de se contenter De ce qu'on a. De comment on a toujours fait les choses. Et ça, c'est aussi un petit manque de vue sur comment on fait les choses ailleurs. Donc ouais, ça peut être un peu frustrant.

Juliette :

Oui, mais ça ralentit un peu les choses. Et silo, est-ce que vous pourriez un peu définir ce qu'est un silo pour qu'on soit bien compris ?

Anne :

En fait, le problème avec les silos, c'est qu'au top, on a organisé le travail d'une certaine manière et forcément, mon N plus 2, qui est le Chief Technology Officer de ***, Lui, il s'est dit, pour mieux délivrer pour les clients, il faut qu'un tel va s'occuper de ça, l'autre va s'occuper de ça. Et en fait, il n'y a pas véritablement, à part maintenant, mais ça c'est récent, ça ne fait même pas un an, qu'on a ce corporate office qui travaille sur les choses transversales. Et bien, ça veut dire que c'est forcé qu'à un moment donné, il y a dans les différentes sous-parties, Des gens qui vont faire des choses hyper similaires avec des livrables, peut-être pas complètement les mêmes, mais très similaires. Donc, les silos, ça veut dire que oui, on travaille sur ces livrables, mais que dans la manière, on aurait pu le faire ensemble plus efficacement.

Juliette :

Ok, très bien, merci. Et je vais vous citer d'autres obstacles et vous me direz si oui ou non ça vous concerne ou si ça vous fait référence à d'autres éléments. Donc le manque de ressources ?

Anne :

Je ne vois pas ça comme un obstacle ici pour le moment.

Juliette :

Et est-ce qu'à l'heure actuelle, vous m'aviez parlé que vous deviez négocier avec la direction pour obtenir parfois plus de budget, plus de ressources. Mais est-ce que vous avez un manque ou il y a une négociation ?

Anne :

Non, c'est quand on veut créer un projet en plus. Donc dans ce cas-là, on va demander l'argent. Si on nous dit non, ça n'a pas été le cas. Si on me disait non, je trouverais un autre moyen de le faire.

Juliette :

Ok. Donc on parlait de ça, j'ai l'impression que c'est clair. On parlait de clarté dans les objectifs, Pour vous, il n'y en a pas ?

Anne :

Non.

Juliette :

Manque de communication avec la direction ?

Anne :

Oui. Ok.

Juliette :

Manque de temps ?

Anne :

Non. Moi, personnellement, et mon équipe, je ne dirais pas ça, non.

Juliette :

Et le fait d'être toujours connectée, est-ce que vous avez l'impression, du coup, vous ne prenez jamais de la distance par rapport à votre travail ? Vous ne prenez jamais, ok, je suis chez moi, le week-end, je respire, je prends l'air, il est 18h, j'arrête de travailler, je me suis coupée, donc le lendemain, parfois, on est plus productif. Est-ce que vous ressentez ?

Anne :

C'est intéressant, ça. Je pense que les membres de mon équipe et moi-même, on est tous assez matures pour faire ça, déjà. Mais j'en discutais avec un en particulier hier et on se disait peut-être que ce serait le moment de refaire une espèce de charte, de team charter, où on rappellerait ça. Justement qu'a priori, on est à notre poste de travail à peu près dans ces horaires-là. On indique aux autres si on est dispo ou pas, des petites choses comme ça. pour permettre de ne pas dépasser les limites. Je ne pense pas que ce soit un vrai problème.

Juliette :

Ok, mais vous, pour l'instant, vous n'avez pas l'impression que vous subissez ce problème, entre guillemets.

Anne :

Non, et puis, on ne va pas se mentir, on est chez ***. C'est pas non plus... On n'est pas chez Google, donc à 5h et universel.

Juliette :

Vous parliez que vous aviez recruté la majorité de vos membres de la team. C'est vous qui décidez le nombre de personnes que vous avez besoin ?

Anne :

Non. Il faut qu'il y ait vraiment un rôle défini. Et donc, avec mon boss, on a défini de quel livrable qui allait être en lien avec les objectifs de la division. Et on s'est rendu compte qu'il allait nous manquer 2, 3 personnes. Donc là, dans ce cas-là, on a identifié un besoin. Elle approuve ou pas l'ouverture de poste. Elle demande l'argent au-dessus. Et on a avancé comme ça.

Juliette :

OK. Donc, il n'y a pas un manque d'effectifs.

Anne :

Non, franchement, encore une fois, ici, si vraiment il me manque quelqu'un, je le communiquerai tout de suite.

Juliette :

Ok. Un manque de reconnaissance de la part de votre N plus 1 ? Pas du tout. Au contraire. Et vous sentez que ça vous apporte du plus dans votre travail ?

Anne :

Ah oui, moi je suis venue bosser pour elle, en fait, plus que pour le job au départ.

Juliette :

Ok, c'est chouette ça.

Anne :

Oui, pour la personne.

Juliette :

Et plus de productivité, plus de performance et de bien-être au travail, j'imagine.

Anne :

Ah oui, oui, moi je suis ravie. Oui, la communication, le fait de savoir où on va. Moi j'ai besoin aussi d'avoir quelqu'un qui est direct et qui me dit tout de suite il faut aller plus à gauche ou plus à droite. Oui, c'est un vrai bonheur ça. Et puis aussi, on compare à ce que je vous racontais avant, où je ne savais jamais ce qu'on pensait.

Juliette :

Donc, mon dernier point, c'était les conséquences des tensions. Mais je n'ai pas l'impression que vous m'avez vraiment abordé des tensions dans votre rôle.

Anne :

Non, il n'y a pas vraiment de tensions ici. Non.

Juliette :

Et du coup, je vais aborder une autre potentielle conséquence. Est-ce que vous avez l'impression qu'il y a une conséquence des nouvelles façons de travailler, donc de new way of working post-COVID, avec le télétravail, les outils numériques ? Pour vous, vous m'avez dit que c'était beaucoup de bénéfices. J'ai bien sûr entendu.

Anne :

Oui, franchement, la flexibilité, moi, je trouve qu'elle est hyper importante pour le work-life balance. Et les gens qui sont bien dans leur tête, bien dans leur famille, ils sont mieux au bureau dans tous les cas, enfin au travail. Donc pour moi c'est tout bénéfice. Par contre oui, le seul qu'il y avait que je mettrais, c'est que ça implique quand même d'apprendre à utiliser les outils.

Juliette :

Ok, super. Donc une petite conclusion. Je ne sais pas si vous avez encore d'autres éléments à ajouter en tant que rôle, de tension, de frein, d'éléments positifs, négatifs ? Ce qu'on n'aurait pas abordé dans cet entretien, que je n'aurais pas pensé à poser la question, parce que je ne connais pas spécialement le métier vu que je ne le fais pas.

Anne :

Oui, je dirais que, je ne sais pas si c'est spécifique aux services financiers, ou à la banque ou quoi, mais les attentes en termes de flexibilité de méthode de travail, téléworking et tout ça. Elles sont très fortes de la part des employés. Et on a quand même parfois des dirigeants qui assimilent le fait de ne pas être au bureau au fait de ne pas travailler. Et c'est une perception. Moi, je reste persuadée et je l'ai vécu que... qu'un tir au flanc, il les tire au flanc à la maison et les tire au flanc au bureau. Il fait semblant de travailler. Mais il y a vraiment une mentalité chez les managers qui persiste, qui vient du paternalisme, principalement c'est des mecs, qui veulent ramener les gens au bureau à tout prix. Et en fait, ils vont... Elle est dans le mur parce que ça, pour le coup, ça crée des ressentiments et ça casse l'ambiance. Donc oui, je pense qu'il faut quand même faire attention parce que c'est un risque de ne pas bien gérer ça. Et si on est

flexible, on est flexible pour soi, on est flexible pour tout le monde. On est dans le respect de l'autre, dans la confiance. À moins qu'on vous prouve le contraire. Quelqu'un qui me prouve qu'on ne peut pas lui faire confiance, c'est pas une question de télétravail. C'est une question de... Je te remonte les bretelles. Si tu fais mieux dans six mois, on n'en parle plus. Et si tu ne fais pas, il n'y a pas de raison de garder la personne en télétravail.

Pour moi, c'est... On mélange les sujets. Ok. C'est plus une question globale sur... sur les ways of working, sur le télétravail.

Juliette :

OK.

Anne :

Mais il y a encore beaucoup de micromanagers un peu partout.

Juliette :

Je vois ... En tout cas, merci beaucoup pour cette interview. C'était super intéressant.

Anne :

Avec plaisir. Merci, à toi. Si à un moment donné, tu as besoin d'autres clarifications, n'hésite pas.

Juliette :

Trop bien, merci beaucoup.

