

La fidélisation de la main-d'oeuvre en contexte de forte incertitude : le rôle du leadership des gestionnaires de proximité

Claire Morin, Chloé Fortin-Bergeron and Stéphanie Austin

Number 6, 2022

Les mutations organisationnelles : entre pénurie de personnel et crise sanitaire

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1096193ar>

DOI: <https://doi.org/10.1522/radm.no6.1507>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)

ISSN

2369-6907 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Morin, C., Fortin-Bergeron, C. & Austin, S. (2022). La fidélisation de la main-d'oeuvre en contexte de forte incertitude : le rôle du leadership des gestionnaires de proximité. *Ad machina*, (6), 118–130.
<https://doi.org/10.1522/radm.no6.1507>

Article abstract

For several years now, labour scarcity has been a concern for managers and business leaders. The current Covid-19 pandemic, that is disrupting the regular course of organizational activities, has exacerbated these concerns and amplified competition between companies for a diverse and mobile workforce. In this context, the importance of human capital, as a strategic asset, forces companies to focus their efforts on developing actions that promote increased employee loyalty.

Based on the work experience and life experience of proximity managers, this article focuses on the actions and behaviours that have enabled these managers to adapt and respond to the new realities of telework during the high moments of the Covid-19 pandemic, while maintaining the well-being and the commitment of their employees. This study is based on 18 semi-structured interviews carried out with proximity managers who, in the summer of 2021, had to manage remote teams within a large company in the banking sector. Our results highlight the work and privileged position of these managers to support employees and to recognize and understand their expectations and needs during this period marked by uncertainty and remote management. Our results also lead us to draw conclusions in terms of leadership practices, considering that very few studies have yet focused on leadership and its effectiveness in times of crisis.



Titre : La fidélisation de la main-d'œuvre en contexte de forte incertitude : le rôle du leadership des gestionnaires de proximité

Rubrique : Article de recherche

Auteur(s)

- 1 : Claire Morin
- 2 : Chloé Fortin-Bergeron
- 3 : Stéphanie Austin

Citation : Morin, C., Fortin-Bergeron, C., Austin, S. (2022). La fidélisation de la main-d'œuvre en contexte de forte incertitude : le rôle du leadership des gestionnaires de proximité. *Ad Machina*, 6(1), 118-130. <https://doi.org/10.1522/radm.no6.1507>

Affiliation des auteurs

- | | | |
|------------------|---------------------------------------|---|
| 1 : Université : | Université du Québec à Trois-Rivières | Courriel : claire.morin@uqtr.ca |
| 2 : Université : | Université du Québec à Trois-Rivières | Courriel : chloe.fortin.bergeron@uqtr.ca |
| 3 : Université : | Université du Québec à Trois-Rivières | Courriel : stephanie.austin@uqtr.ca |

Remerciements

Déclaration des conflits d'intérêts

- Aucun conflit d'intérêts à déclarer
- Conflit d'intérêts à déclarer (veuillez détailler)

Détails :

Résumé (250 mots)

Depuis quelques années, la rareté de la main-d'œuvre préoccupe les gestionnaires et dirigeants d'entreprises. L'actuelle pandémie de la Covid-19, qui chamboule le déroulement régulier des activités organisationnelles, a exacerbé ces inquiétudes, amplifiant la concurrence entre les entreprises pour acquérir une main-d'œuvre diversifiée et mobile. Dans ce contexte, l'importance du capital humain comme actif stratégique oblige les entreprises à concentrer leurs efforts sur le développement d'actions favorisant une fidélisation accrue des employés.

Partant de l'expérience et du vécu de gestionnaires de proximité, cet article s'intéresse aux actions et aux comportements qui ont permis à ces gestionnaires de s'adapter et de répondre aux nouvelles réalités du télétravail pendant les moments forts de la pandémie de Covid-19, tout en assurant le maintien du bien-être et de l'engagement de leurs employés. Cette étude repose sur 18 entrevues semi-dirigées réalisées à l'été 2021 auprès de gestionnaires de proximité amenés à gérer, durant la pandémie, des équipes à distance au sein d'une grande entreprise du secteur bancaire. Nos résultats mettent en lumière le travail et la position privilégiée de ces gestionnaires dans la gestion de cette crise pour soutenir les employés, reconnaître et comprendre leurs attentes et leurs besoins durant cette période marquée par l'incertitude et la gestion à distance. Nos résultats nous amènent également à dégager des constats en termes de pratiques de leadership, considérant qu'encore très peu d'études se sont intéressées au leadership et à son efficacité en temps de crise.

Abstract

For several years now, labour scarcity has been a concern for managers and business leaders. The current Covid-19 pandemic, that is disrupting the regular course of organizational activities, has exacerbated these concerns and amplified competition between companies for a diverse and mobile workforce. In this context, the importance of human capital, as a strategic asset, forces companies to focus their efforts on developing actions that promote increased employee loyalty.


Based on the work experience and life experience of proximity managers, this article focuses on the actions and behaviours that have enabled these managers to adapt and respond to the new realities of telework during the high moments of the Covid-19 pandemic, while maintaining the well-being and the commitment of their employees. This study is based on 18 semi-structured interviews carried out with proximity managers who, in the summer of 2021, had to manage remote teams within a large company in the banking sector. Our results highlight the work and privileged position of these managers to support employees and to recognize and understand their expectations and needs during this period marked by uncertainty and remote management. Our results also lead us to draw conclusions in terms of leadership practices, considering that very few studies have yet focused on leadership and its effectiveness in times of crisis.

Mots clés

Fidélisation de la main-d'œuvre, rareté de main-d'œuvre, gestionnaires de proximité, pandémie de Covid-19, engagement au travail

Droits d'auteur

Ce document est en libre accès, ce qui signifie que le lectorat a accès gratuitement à son contenu. Toutefois, cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence [Creative Commons Attribution \(CC BY NC\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).



La fidélisation de la main-d'œuvre en contexte de forte incertitude : le rôle du leadership des gestionnaires de proximité

Claire Morin
Chloé Fortin-Bergeron
Stéphanie Austin

Introduction

La rareté de la main-d'œuvre et ses impacts sur la capacité des entreprises à attirer et à fidéliser leurs employés inquiètent plusieurs chercheurs et praticiens en gestion des ressources humaines (Latulippe et collab., 2017; Beaudry et collab., 2014). L'actuelle pandémie de COVID-19 qui chamboule le déroulement régulier des activités organisationnelles exacerbe ces inquiétudes. Malgré la grande incertitude qui règne actuellement sur le marché du travail, au Québec, deux employés sur cinq (41 %) envisagent de changer d'emploi dès que le contexte économique le leur permettra et 11 % affirment être déjà en recherche active d'emploi (Les Affaires, 2020).

Ce mouvement anticipé de la main-d'œuvre permet de croire que les défis pour les gestionnaires en ressources humaines seront nombreux et que la concurrence entre les entreprises pour acquérir une main-d'œuvre de plus en plus diversifiée et mobile va s'intensifier. À cet effet, le Conseil du patronat du Québec indique que « 94 % des entreprises estiment avoir des difficultés à embaucher du personnel » (CPQ, 2021). D'autres données précisent qu'une grande partie des entreprises québécoises s'attendaient, à la fin décembre 2021, à rencontrer des obstacles majeurs liés à la pénurie de main-d'œuvre (45,5 %) et au maintien en poste d'employés qualifiés (31,4 %) (ISQ, 2021). Dans ce contexte, l'importance du capital humain comme actif stratégique oblige les entreprises à concentrer leurs efforts sur le développement d'actions favorisant une fidélisation accrue des employés. À cet égard, des auteurs soutiennent que la fidélisation des employés passe inévitablement par la relation qui les lie à leur organisation (Fernet et collab., 2020; Vandenberghe et collab., 2017). Cette relation, souvent représentée par le sentiment d'engagement des employés envers leur organisation, repose en grande partie sur les comportements et le leadership des gestionnaires de proximité (Caillé et collab., 2019; Guilbert et collab., 2019; Miele et collab., 2012); ils côtoient leurs employés sur une base quotidienne, reconnaissent leur travail, leur communiquent les objectifs organisationnels, tout en restant à l'affût de leurs attentes et de leurs besoins. Or, depuis plus de deux ans, ces gestionnaires naviguent dans un contexte changeant et imprévisible tant en ce qui a trait au moment où cette pandémie prendra fin, que sur ses impacts organisationnels, sociaux et psychologiques. Les repères habituels en matière d'encadrement et de soutien des gestionnaires de proximité sont ainsi bouleversés, de même que les besoins des employés et les modes de prestation de travail.

Partant de l'expérience et du vécu de gestionnaires de proximité, cet article s'intéresse aux actions et aux comportements qui leur ont permis de s'adapter et de répondre aux nouvelles réalités du télétravail pendant les moments forts de la pandémie de COVID-19. Plus particulièrement, nous cherchons à mieux comprendre comment ces gestionnaires, par leur travail de gestion à distance et le maintien de leurs relations avec les employés, ont contribué à assurer le fonctionnement optimal au travail, tout en favorisant le bien-être et l'engagement des employés. En cette période d'incertitude et d'imprévisibilité où la rareté de la main-d'œuvre demeure préoccupante, nous sommes d'avis que le leadership des gestionnaires de proximité a été, depuis mars 2020, un atout majeur pour les organisations qui cherchent à maintenir le lien qui les unit à leurs employés (Eichenauer et collab., 2021; Provencher, 2021). Or, jusqu'à maintenant, les travaux ayant tenté de mieux

comprendre le leadership et son efficacité en temps de crise demeurent limités (Lamprinou et collab., 2021; Yuan et collab., 2021). Cette étude sur la fidélisation de la main-d'œuvre en contexte de forte incertitude s'intéresse justement à cette question en cherchant à dresser un portrait des défis et inquiétudes vécus, mais également des rôles et pratiques adoptés par les gestionnaires de proximité au plus fort de la crise sanitaire au Québec.

Cet article se divise en quatre sections. La première jette un regard sur la problématique de pénurie de main-d'œuvre au Québec conjointement au contexte de crise sanitaire, de façon à analyser leurs effets respectifs sur l'environnement des entreprises et des gestionnaires de proximité. La deuxième section présente notre démarche méthodologique, tandis que la troisième section présente et analyse les données empiriques collectées auprès de gestionnaires de proximité. Dans la quatrième section, nous discutons des principaux constats qui se dégagent de nos résultats en matière de leadership, pour finalement conclure avec les contributions et limites de cette étude.

1. Rareté de main-d'œuvre et gestion en contexte de crise sanitaire

Depuis plusieurs années, la rareté de la main-d'œuvre occasionne de nombreuses problématiques dans la gestion des effectifs humains pour assurer le développement économique des entreprises. À cet effet, l'Institut de la statistique du Québec (2020) rapporte que le poids démographique du Québec est en diminution progressive, passant de 25 % en 1990 à 22,6 % en 2020. En contrepartie, la population du Québec est vieillissante, la part des personnes de la catégorie des 65 ans et plus étant passée de 15,7 % en 2011 à 19,7 % en 2020. Ces changements démographiques affectent le marché de l'emploi et occasionnent des difficultés supplémentaires aux organisations qui sont à la recherche de main-d'œuvre pour pourvoir leurs postes vacants. D'ailleurs, aujourd'hui, malgré l'incertitude entourant la pandémie, la rareté de la main-d'œuvre demeure l'enjeu le plus accablant de plusieurs entreprises (ISQ, 2021) qui se voient, pour la plupart, contraintes à réduire leurs activités, services et développement des affaires.

Parallèlement, les différentes mesures gouvernementales et celles imposées par la santé publique ont obligé les organisations à revoir leurs façons de faire et à s'adapter rapidement pour limiter les risques de propagation de la COVID-19. Dès les premiers mois de la crise, plusieurs organisations ont été forcées d'adopter le télétravail pour assurer le maintien de leurs activités. L'implantation massive de ce mode de travail a eu pour effet de modifier le portrait du travail tel que nous le connaissions (INSPQ, 2022). Il est d'ailleurs estimé qu'au sommet de la crise sanitaire, tout près de 50 % des employés ont basculé en télétravail (Dubé et collab., 2020). Au Québec comme ailleurs dans le monde, les organisations et leurs gestionnaires se sont activés dans le déploiement d'initiatives et la mise en place de mesures en matière de gestion de crise, de relève de main-d'œuvre et de travail à distance. Pour plusieurs, notamment les organisations peu familières au télétravail, l'enjeu principal en temps de confinement a été de maintenir un lien à distance avec les employés, afin de soutenir leur engagement et bien-être au travail. Les communications et les rencontres virtuelles sont alors devenues des moyens pour partager et mieux comprendre les inquiétudes des personnes afin d'offrir le soutien approprié.

C'est à travers les expériences personnelles et professionnelles de gestionnaires de proximité que nous explorons comment un épisode charnière de la pandémie de COVID-19 (entre mars 2020 et août 2021) peut être envisagé comme une occasion porteuse d'apprentissages (Boumarrar, 2010) pour améliorer la fidélisation des employés dans une nouvelle réalité postpandémie où la rareté de la main-d'œuvre non seulement perdure, mais s'amplifie.



2. Contexte de recherche et approche méthodologique

Le devis qualitatif s'est avéré tout à fait indiqué à la nature partiellement exploratoire de cette étude, tout en nous permettant de prendre en compte les particularités du contexte dans lequel nos répondants évoluent (Miles et Huberman, 2010; Prévost et Roy, 2015). Afin de recueillir nos données, nous avons eu recours à l'entretien semi-dirigé. Ce choix est appuyé d'une part sur l'occasion d'échange et d'interaction qu'il propose pour mieux approfondir et comprendre un phénomène ou un comportement (Savoie-Zajc, 2003) et d'autre part, par la liberté que cette technique offre en permettant aux participants de s'exprimer librement sur les thématiques abordées. Ce faisant, afin de mieux comprendre le rôle des gestionnaires de proximité dans le développement et le maintien de l'engagement des employés en période d'incertitude, nous avons réalisé 18 entretiens semi-dirigés auprès de gestionnaires du secteur bancaire qui ont été amenés à gérer, principalement à distance, leurs équipes composées, en moyenne, de 10 à 25 employés directs. Plus spécifiquement, nos répondants, neuf hommes et neuf femmes, œuvrent dans différentes régions du Québec, auprès d'équipes rattachées aux services et au soutien à la clientèle, aux indemnisations, au développement des affaires et de marché, aux performances opérationnelles et à la valorisation de données numériques. Les membres de l'équipe de travail de chacun des gestionnaires rencontrés ont été dans l'obligation d'effectuer leur travail à partir de leur domicile et ce, dès mars 2020. Depuis cette date et jusqu'au moment où les entrevues ont été réalisées à l'été 2021, la presque totalité des employés, qui pouvaient dispenser les services à distance, était toujours en télétravail.

La grille d'entretien utilisée a été construite de manière à aborder non seulement les enjeux et défis de la crise pandémique sur les milieux de travail, mais également les impacts de celle-ci sur le rôle des gestionnaires et sur leurs relations avec leurs employés. Plus précisément, la grille d'entretien se divisait en six sections. Les deux premières sections regroupaient des questions touchant l'évolution et les effets de la crise pandémique au sein de l'organisation et dans l'équipe de travail du gestionnaire. Les questions des sections trois, quatre et cinq s'attardaient au rôle du gestionnaire dans la gestion de la crise, à l'implication et au soutien de l'organisation ainsi qu'à la motivation, l'engagement et la fidélisation des employés pendant cette période. Pour terminer, les questions de la dernière section portaient plus spécifiquement sur la période post-COVID afin de voir comment les gestionnaires envisageaient cette période et planifiaient le retour des employés en présentiel ou en mode hybride. L'ensemble des entretiens a été réalisé en mode virtuel à l'aide du logiciel Zoom, de manière à respecter les conditions sanitaires en vigueur à ce moment. La durée des entrevues variait de 40 à 120 minutes, en fonction du désir des participants de s'exprimer sur les thématiques abordées. Afin de procéder à l'analyse de notre matériel empirique, nous avons privilégié l'approche de l'analyse de contenu. Pour ce faire, nous avons principalement eu recours à un codage « structurel » (Saldana, 2009) qui consiste à rassembler les données probantes en regard des dimensions abordées dans la grille d'entretien. Cette première démarche nous a permis d'identifier, de manière plus inductive, certaines thématiques émergentes.

3. Résultats

Les changements rapides et inattendus ont amené plusieurs défis pour les gestionnaires en matière d'accompagnement des employés tant sur le plan de la réalisation de leur travail que sur celui de leur bien-être physique et psychologique.

3.1 Défis et inquiétudes

Les gestionnaires de proximité rencontrés nous ont mentionné qu'un des principaux défis qu'ils avaient eu à relever au début de la pandémie était de garder la proximité et la synergie dans les équipes de travail : « *tout le monde se retrouve tout seul chez eux, ne voit que les quatre murs, ne voit plus leurs collègues de travail, ce qui nécessite de grosses adaptations* » (1)¹, tout en assurant la gestion dans un environnement en constante évolution : « *le*

suivi des tâches n'a pas arrêté » (11). L'écoute et la communication ont constitué également, pour eux, un défi afin de maintenir un lien de confiance avec leurs employés : « *les discussions de corridors sont disparues, ce qui nous a obligés à provoquer les discussions* » (11), mais cette fois, à distance : « *avant, j'avais une communication par mois, maintenant c'est une par jour* » (8). D'ailleurs, la gestion des équipes en virtuel s'est avérée, pour certains, une tâche complexe impliquant d'insister souvent sur l'importance, malgré le contexte des rencontres en virtuel (Teams, Zoom, etc.), de voir les gens. Pour réussir à passer ce message aux employés, « *je devais souvent répéter de ne pas laisser les caméras fermées, d'avoir un habillement convenable et de réagir aux propos en ayant des réactions visuelles* » (13). Il faut également mentionner les défis de recrutement et d'intégration « *des nouvelles ressources* » à distance (5) dans un contexte où la plupart des gestionnaires n'ont « *aucune expérience avec la gestion à distance* » (14). En matière de pratiques de gestion, l'arrivée brutale du télétravail a permis de poursuivre les activités, mais a aussi chamboulé la réalité des gestionnaires en les obligeant à revoir, avec promptitude, leurs méthodes et leurs pratiques d'encadrement et de communication : « *Ces défis ont changé ma gestion quotidienne* » (1). Pour plusieurs, la confiance est apparue comme une priorité et c'est à ce niveau que certains ont émis le défi de ne « *pas tomber dans le modèle de microgestion qui envoie un message de vérification du travail fait et qui va à l'encontre de la confiance* » (5) et du besoin de s'assurer que la proximité qui existait à ce moment entre le gestionnaire et les employés ne soit pas vue comme de la microgestion : « *j'ai fait beaucoup de formation pour distinguer les deux* » (12).

Dans ce contexte, nous avons également voulu connaître leurs principales inquiétudes, au début de cette pandémie, à l'égard de leurs employés. De manière générale, les principales inquiétudes étaient liées aux éventuels départs volontaires : « *le taux de roulement a augmenté dans l'équipe, la préoccupation majeure était de savoir les causes* » (14), à l'état de santé physique des employés : « *les craintes face à la maladie, étant donné que nous n'avons pas tous la même tolérance et accès aux mêmes informations* » (2) et psychologique, considérant le « *risque associé à l'isolement des employés* » (5) : « *nos sites physiques sont restés disponibles pour les gens qui en avaient besoin* » (12). D'autres inquiétudes ont été soulevées quant à la capacité de conserver la collaboration et l'esprit d'équipe entre les membres en mode virtuel : « *cette réalité est pour les gens qui veulent collaborer et non pour ceux qui n'ont pas d'intérêt* » (13), et ce, tout en tentant de garder un équilibre entre les résultats organisationnels et le bien-être des employés. De manière générale, « *les inquiétudes n'étaient pas uniquement reliées au travail, car je leur parlais régulièrement, les inquiétudes étaient liées à l'incertitude autour de la pandémie* » (1) où nous étions « *toujours dans l'inconnu, qu'est-ce qui va se passer?* » (16). Le tableau 1 propose une synthèse des principaux défis et inquiétudes soulevés par nos répondants.

Tableau 1
Défis et inquiétudes soulevés par les gestionnaires

Défis	Inquiétudes
Garder proximité et synergie.	Augmentation des départs volontaires.
Gérer et éviter la microgestion.	État de santé des employés.
Communiquer et écouter.	Garder la collaboration entre les employés.
S'adapter aux personnes.	Assurer l'équilibre performance/bien-être.
Recruter et intégrer.	Conserver l'esprit d'équipe.

3.2 Diversité des réalités et des attentes

Dans cette réalité, sans préavis, les employés se sont retrouvés en télétravail. De leur côté, les gestionnaires ont été amenés à composer avec des employés n'ayant aucune ou très peu d'expérience avec ce nouveau mode de travail : « *la pandémie c'était nouveau pour tout le monde, le télétravail a été nouveau pour 95 % des employés qui devaient apprendre à travailler dans un nouvel environnement de travail* » (1).

Sur le plan technique, les employés n'étaient pas préparés et outillés pour « *toute la gestion de la technologie, du portable, de la sécurité et des problèmes informatiques* » (8), alors que, du jour au lendemain, ils se retrouvaient seuls à leur domicile pour effectuer leurs tâches habituelles : « *pour plusieurs personnes, la technologie n'était pas au rendez-vous* » (10). Qui plus est, les consignes sanitaires ont rapidement amené la fermeture des écoles et des entreprises et ce, pour une période indéterminée. Dans ces conditions, les employés ont transformé leur espace de vie personnelle pour installer, ce qui deviendrait pour les prochains mois, leur lieu de travail et celui d'études pour leurs enfants. De leur côté, les gestionnaires ont dû vérifier que ces nouveaux espaces de travail respectaient les règles de sécurité pour assurer le bien-être physique des employés, tout en répondant aux règles de gestion des données personnelles et de confidentialité de l'organisation : « *mon travail comme gestionnaire m'oblige à aller voir les lieux de travail de mes employés pour m'assurer que tout est correct pour le respect des valeurs de l'organisation et des clients* » (7). En ce sens, nos discussions avec les gestionnaires nous ont permis de constater qu'à partir du premier jour de confinement, leur travail a été d'accompagner et d'aider les employés à se doter d'un espace physique sécuritaire qui permettrait la conciliation travail-famille malgré des environnements non adaptés à une cohabitation études/enfants/travail en mode virtuel, c'est-à-dire de « *s'assurer que tout le monde soit installé correctement* » (10). Avant de penser à la performance et aux résultats organisationnels, les gestionnaires ont précisé que la priorité était de s'assurer que chacun des employés ait en sa possession les outils techniques (ordinateurs, lien Internet, cellulaire, etc.) pour effectuer son travail et offrir des services de qualité aux clients. À travers cette aventure de réorganisation des espaces physiques de travail, de logistique matérielle et technique, l'aspect humain a toujours été au cœur des préoccupations dans l'accompagnement des gestionnaires de proximité auprès de leurs employés durant cette période de grande incertitude : « *arrimer les horaires de travail des employés avec des besoins différents tout en répondant aux besoins de l'organisation* » (15), mais ce travail « *s'effectuait en prenant en compte [de] la réalité de chacun, car chaque personne n'avait pas les mêmes besoins et valeurs* » (2).

Sur le plan psychologique, c'est tout l'aspect de l'isolement des employés, du stress lié à l'incertitude, de l'absence de contact humain et des relations interpersonnelles qui soulevaient des craintes chez les gestionnaires de proximité pour assurer le bien-être psychologique des employés : « *comment aider les employés, car avec le télétravail vient l'isolement et comment on fait pour détecter cet isolement-là?* » (8). Dans un tel contexte, « *l'humain doit prendre autant de place que les résultats* » (1) et même « *prioriser la dimension humaine plutôt que la performance* » (3). Protéger les employés et leurs familles, prendre en compte la fragilité des personnes, s'adapter et s'ajuster aux réalités, tenter de gérer le stress et l'anxiété en privilégiant l'équilibre entre les performances, les résultats et le bien-être résumant les propos des gestionnaires. Nos entrevues nous ont également permis de constater que les gestionnaires ont accordé une place importante au volet émotionnel pendant cette pandémie : « *comment mes employés peuvent offrir de bons services aux clients s'ils ne sont pas en contrôle de leurs émotions?* » (1). Toujours selon les gestionnaires rencontrés, cette approche humaine de gestion a permis de faire une différence pour réduire le stress et la pression devant l'inconnu et les imprévus, mais aussi pour maintenir un lien d'attachement entre les employés, leur équipe et l'entreprise. Certains ont parlé de la charge émotionnelle, de l'équilibre psychologique, d'autres ont insisté sur les difficultés, en mode virtuel, de distinguer le vrai du faux pour détecter les problèmes liés à l'isolement des employés : « *la santé mentale des employés à distance est plus difficile à palper; est-ce véridique ou non?* » (14).

Outre les volets technique et psychologique, plusieurs gestionnaires rencontrés ont relevé une grande diversité des réalités où les besoins, les attentes et les difficultés étaient nombreux et variés chez les employés. Une des principales difficultés rencontrées par leurs employés était reliée à la nouvelle conciliation travail-famille où la réalité entraînait, dans un même espace, l'école à la maison des enfants et leurs activités professionnelles. La gestion de l'horaire de travail ou de l'espace physique était pour plusieurs une contrainte majeure. Pour d'autres, c'est tout l'aspect relationnel et social qui était problématique. Principalement pour les gens seuls à la maison, la perte des rencontres quotidiennes non planifiées et les discussions de corridor, comme nous aimons les nommer, étaient du jour au lendemain disparues; même les discussions informelles étaient devenues planifiées, organisées et inscrites à l'horaire : « *les échanges en direct (imprévus) n'existent plus* » (14). Les attentes et les besoins des employés passaient du besoin d'informations sur les changements organisationnels occasionnés par les consignes gouvernementales à la modification d'horaire pour concilier le travail et la famille, des demandes d'informations sur les formations offertes pour s'adapter aux réalités du virtuel, aux informations touchant les possibilités du retour au travail en présentiel. Cette diversité a demandé aux gestionnaires de s'adapter, mais elle a surtout exigé une grande ouverture, « *une écoute active, se mettre en mode solution face au vécu des employés* » (9) et une flexibilité notamment sur le plan des horaires de manière à « *consolider les horaires aux besoins des employés* » (3).

3.3 Évolution des rôles des gestionnaires en temps de pandémie

Devant ce nouvel environnement et cette nouvelle organisation du travail, nous avons interrogé les gestionnaires sur leur rôle dans la gestion de cette période en distinguant celui au début (printemps 2020) de la pandémie et celui assumé par la suite (fin de l'été 2021). Cette différenciation dans le temps était nécessaire pour comprendre les particularités à chaque période de cette crise. De manière générale, les gestionnaires sont unanimes sur l'importance de faire preuve de disponibilité, de flexibilité et d'adaptation et ce, dès l'annonce de la pandémie. Plus encore, ils ont tenu à préciser que ces comportements devront demeurer, car, comme prévu, au moment des entrevues à l'été 2021, la planification du retour progressif au travail en mode hybride exigera beaucoup d'ouverture et de flexibilité pour s'ajuster à cette nouvelle organisation du travail et répondre aux besoins organisationnels et individuels des employés.

Au début, les gestionnaires ont parlé d'un état d'urgence. L'urgence de sécuriser les employés, les lieux de travail et les clients. Dans ce contexte, les avantages et les privilèges qu'ils avaient par leur position organisationnelle de côtoyer les employés sur une base quotidienne dans leur travail d'encadrement et de soutien se sont transformés dans une gestion où les relations, les communications, le soutien et la reconnaissance s'effectuaient virtuellement. À ce moment précis, c'est le côté humain (l'écoute, la présence et l'empathie) qui a pris une plus grande importance dans le travail des gestionnaires rencontrés. Durant cette période critique où l'incertitude était très élevée, la performance, les résultats n'étaient pas les priorités, l'essentiel était de rassurer, calmer, encourager, écouter, protéger et piloter ces changements; « *au début, le côté humain a été accentué* » (16). Par la suite, une fois la période initiale passée et dans un contexte où la situation semblait vouloir perdurer et où il devenait évident qu'un retour au bureau n'était pas possible à court terme, le rôle du gestionnaire est redevenu un rôle de soutien, d'aide et d'accompagnement où l'écoute et la communication ont pris une place plus importante afin de maintenir un engagement soutenu des employés : « *il est important de prendre le temps d'écouter la personne, car le non verbal n'est plus aussi présent* » (5).

Ces changements ont amené à revoir et réajuster les pratiques de gestion habituelles. Un outil fort prisé à cet égard a été, selon certains répondants, les différents sondages de l'organisation destinés aux employés. En effet, ces données en temps réel leur ont notamment permis de faire un suivi plus constant sur l'état de santé physique et mentale de leurs employés : « *chaque semaine, on vérifie 10 métriques mesurées. C'est quelque chose que je regarde encore plus depuis qu'on est en confinement, je suis plus sensible aux variations* » (4). Par ailleurs, durant cette période, plusieurs gestionnaires ont misé sur le partage d'idées entre les employés de manière à « *les*



impliquer [et] utiliser les talents de chacun » (15) pour les maintenir engagés et pour adapter et améliorer l'environnement de travail : « *écouter, sonder, aller chercher leurs idées, qu'ils nous disent ce qui ne fonctionne pas, comment on peut faire pour les aider* » (10). Pour les gestionnaires, tous ces petits gestes et ces petites attentions, souvent anodines, permettaient de garder un lien avec les employés, de rester près du terrain et de la réalité individuelle pour agir et réagir rapidement afin de mieux répondre à leurs besoins et surtout pour maintenant réussir à « *gérer un comportement et non un chiffre* » (8). En fait, quel que soit le moment de cette pandémie, les consignes à respecter ou les changements à faire, la majorité de nos répondants ont affirmé que leur objectif principal a toujours été d'assurer le bien-être des employés et leur offrir le soutien nécessaire pour qu'ils puissent effectuer leur travail auprès des clients dans une atmosphère et un environnement sain.

3.4 Comment envisager la gestion du retour progressif

Si, au départ, les employés avaient une certaine réticence par rapport au télétravail obligatoire, nos données nous ont amenés à constater qu'à l'été 2021 les gestionnaires de proximité rencontrés appréhendaient le retour progressif au travail en mode hybride. Nous avons donc cherché à questionner les gestionnaires sur les défis et leur vision quant au retour progressif au travail en présentiel de leurs employés (tableau 2). De manière générale, ils ont indiqué ne pas avoir idée du moment réel où ils pourraient revenir à ce qui existait avant la pandémie. Au contraire, ils percevaient difficilement le retour à cette réalité : « *aujourd'hui, impossible de penser ramener tout le monde au bureau* » (1); « *le volet télétravail qui existe va demeurer, le retour est flou, nébuleux, difficile à prévoir, car tout peut changer d'ici là* » (16), allant même jusqu'à mentionner que leur organisation était passée à autre chose : « *on ne reviendra pas comme avant, cette crise a été un accélérateur surtout en intelligence artificielle, sinon, les mêmes changements auraient pris 50 ans* » (3).

Les défis soulevés par nos répondants quant au retour progressif en mode hybride, prévu initialement à l'automne 2021, étaient principalement liés à la planification et à l'organisation du travail. Ils restaient dans l'expectative quant à la gestion d'un tel retour et de l'éventuelle logistique de ce nouveau mode de travail « *il faudra trouver ce que sera notre normal et quand ça va réapparaître* » (10). Ils étaient préoccupés par l'organisation des horaires et des espaces physiques, tout comme par la proximité entre les employés. Ils étaient aussi inquiets par rapport au travail et aux efforts qu'ils devraient faire pour maintenir l'engagement des employés et assurer leur bien-être physique et psychologique. La concurrence accrue des organisations concurrentes dans la chasse aux employés représentait également un défi : « *la mobilité est tellement rendue facile, va falloir surveiller nos concurrents* » (11).

Pour réussir cet exercice de retour progressif, les gestionnaires ont indiqué que les pratiques (tableau 2) qui vont faciliter leur travail devront prendre en compte l'importance de rester proche du terrain « *rester à l'affût des besoins (jeunes équipes), réajuster les compétences* » (3), de considérer l'aspect humain et d'être à l'écoute : « *plusieurs bonnes pratiques oui, mais, c'est la proximité qui va faire la différence. Si tu es à l'écoute de chacun, tu réussis à faire des actions avec chacun et c'est ça qui fera la différence* » (10). Ils ont aussi indiqué que la flexibilité, la transparence et l'implication des employés permettront d'assurer la transition vers ces nouvelles réalités dans un contexte où ils cherchent à fidéliser leurs employés.

Tableau 2
Défis et pratiques pour le retour progressif en présentiel


Défis	Pratiques facilitantes
Gestion autour du mode hybride.	Rester proche du terrain.
Engagement/bien-être des employés.	Aspect humain/ écoute.
Conserver la proximité.	Flexibilité.
Compétition externe.	Transparence.
Main-d'œuvre qualifiée.	Impliquer les employés.

4. Discussion : quelles implications en matière de leadership?

L'incertitude, la complexité et la durée de la crise pandémique de COVID-19 ont amené les gestionnaires de proximité à prendre des décisions dans un contexte d'urgence où le stress, les inquiétudes et l'imprévisibilité dominaient. Ce contexte particulier démontre toute l'importance de la capacité des organisations et de leurs acteurs internes à s'adapter (Cortez et Johnston, 2020), de manière à pouvoir se réinventer et faire preuve d'imagination pour tenter de transformer une menace en occasion favorable (Sinapin, 2020). D'ailleurs, les gestionnaires de proximité rencontrés dans le cadre de cette étude ont, volontairement ou par nécessité, adapté leurs approches pour garder la cohésion dans leurs équipes de travail, la motivation, l'engagement et le bien-être de leurs employés. Ce travail d'adaptation pour maintenir le lien qui les unit avec leurs employés s'inscrit dans un contexte où les gestionnaires sont conscients de la forte compétition externe en matière de talents et que, malgré le contexte de crise actuelle, les employés continuent à envisager de changer d'emploi et sont même, dans certains cas, en recherche active d'un nouvel emploi (Les Affaires, 2020).

Pour mieux saisir l'implication du contexte de crise sur le leadership des gestionnaires de proximité, nous leur avons demandé : « est-ce que cette crise a permis de vous développer comme leader, comment et à quel niveau? ». Spontanément, tous ont répondu avoir appris et grandi de cette crise. Certains ont mentionné avoir grandi sur le plan individuel, en tant qu'humain, d'autres ont fait état d'apprentissages accélérés sur le plan professionnel. « Cette crise m'a permis d'évoluer et de sortir de ma zone de confort » (4); « elle m'a permis d'évoluer dans mes façons de faire et dans ma manière de motiver les gens » (3). Plus précisément, les notions d'agir en tentant d'être plus humain, plus proche des gens, plus à l'écoute ont été évoquées à maintes reprises durant les entrevues. Ces gestionnaires nous ont aussi parlé des occasions, qu'ils ont eues ou qu'ils ont provoquées, leur permettant de laisser transparaître leur propre vulnérabilité et leurs inquiétudes : « garder le phare de mon équipe quand moi-même j'avais de grandes inquiétudes » (15); « j'ai trouvé ça difficile au départ, car [j'étais] habitué de planifier longtemps d'avance » (7).

Nos données empiriques nous amènent également à noter que les gestionnaires ont avant tout cherché à ce que l'environnement de travail de leurs employés demeure un lieu pouvant offrir des conditions propices pour assurer la satisfaction des besoins psychologiques tels que la compétence (c.-à-d., être capable d'accomplir son travail efficacement), l'autonomie (c.-à-d., être libre de choisir, et avoir le sentiment d'être à la source de ses actions plutôt que d'être sous l'emprise de pressions) et l'affiliation sociale (c.-à-d., être lié et soutenu par des personnes jugées significatives) (Laguardia et Ryan, 2000; Deci et collab., 2017). Pour réussir, ils ont mentionné qu'à travers leur travail quotidien d'encadrement et de soutien, l'ouverture, la transparence et la rapidité à laquelle ils transmettaient les informations et les consignes aux employés ont été des éléments importants pour rassurer les employés et les mettre en confiance : « fallait réagir dans un délai maximal de 24-48 heures, gros maximum, régler au



fur et à mesure, pas attendre les gros pépins » (1). Pendant cette période, « *je voulais être un modèle rassurant, pour que les employés soient en confiance* » (12). Si pour certains gestionnaires ce début de pandémie a été « *une période difficile à gérer* » (3), pour d'autres cette période s'est plutôt « *passée relativement bien* » (4). Mais qu'importe les difficultés rencontrées, cette période semble avoir été pour tous, gestionnaires et employés, une période d'apprentissage, d'analyse et de découvertes. Cette période a permis, par exemple, « *d'apprendre à interagir et communiquer en virtuel* » (14), pour réussir à collaborer malgré la distance et pour « *conserver l'esprit d'équipe* » (11) dans un contexte où tous, tant sur le plan personnel que professionnel, ont vécu des moments de stress et de tumulte. Innover, créer, « *essayer de nouvelles choses* » (15), pour « *soutenir les gens* » (6) et réussir à performer dans ce nouvel environnement de travail qui, aux yeux de plusieurs, représentait un défi, mais aussi une motivation pour partager et collaborer afin de continuer à donner les services de qualité auxquels les clients étaient en droit de s'attendre et ce, tout en respectant les valeurs organisationnelles. De manière générale, l'écoute, la flexibilité, la transparence, l'ouverture, la vigilance et la proximité résument bien certains comportements de ces gestionnaires qui, durant cette crise, ont cherché à maintenir les liens avec tous les employés de leur équipe, à assurer leur bien-être, de même qu'à stimuler leur motivation et leur engagement.

Conclusion

Au cours des deux dernières années, les organisations et leurs gestionnaires ont mis en place plusieurs initiatives en matière de gestion de crise et de télétravail dans l'optique d'assurer le bon fonctionnement des activités et de maintenir l'engagement, la motivation et le bien-être des employés. Cette étude qualitative, réalisée auprès de 18 gestionnaires de proximité œuvrant dans une grande entreprise du secteur bancaire, cherchait à documenter et mieux comprendre ces initiatives. Nous cherchions ainsi à réduire l'écart qui se creuse présentement entre la pratique et la recherche quant au rôle des gestionnaires de proximité dans le travail de fidélisation de la main-d'œuvre en période de grande turbulence; la pandémie, la rareté de la main-d'œuvre et le déploiement massif du télétravail étant tous des facteurs ayant transformé l'expérience de travail des gestionnaires et de leurs employés. Ce travail de terrain nous a d'abord permis de dresser un portrait des défis et inquiétudes des gestionnaires de proximité, tout en retraçant l'évolution de leur rôle et de leurs pratiques de gestion au sommet de la crise de COVID-19. Nos résultats mettent ainsi en lumière leur travail et leur position privilégiée pour l'encadrement et le soutien de leurs employés, mais aussi dans la reconnaissance et la compréhension de leurs attentes et de leurs besoins durant cette période. Nos résultats nous amènent également à dégager des constats en matière de pratiques de leadership. Les comportements de transparence, d'écoute, d'ouverture et de considération ont été privilégiés pour l'établissement et le maintien des relations à distance avec les employés; des comportements que l'on peut facilement associer à différentes typologies de leadership positif comme celle du leader authentique et servant (Walumbwa et collab., 2008; Yukl, 2013).

Cette recherche comporte certaines limites qui méritent d'être mentionnées. Premièrement, nos données empiriques sont essentiellement issues d'entrevues semi-dirigées et reposent sur la perception des gestionnaires interrogés. On ne peut donc écarter la possibilité que ces perceptions divergent des réelles pratiques adoptées par les gestionnaires. Il serait donc pertinent, dans le cadre de recherches ultérieures, de s'intéresser non seulement à l'expérience et au vécu de gestionnaires de proximité, mais également de professionnels RH et d'employés dans le travail de fidélisation de la main-d'œuvre en période de pandémie. Deuxièmement, les données présentées dans cette étude ont été recueillies auprès d'une seule grande entreprise, ce qui limite grandement notre capacité à généraliser nos résultats. En effet, les grandes entreprises sont généralement beaucoup mieux outillées et disposent de beaucoup plus de moyens pour soutenir leurs gestionnaires, ce qui ne constitue pas la norme dans l'environnement organisationnel québécois constitué majoritairement de PME. Des recherches futures dans d'autres milieux organisationnels contourneraient cette limite. Finalement, on ne peut passer sous silence le fait que les deux dernières années ont été synonymes de bouleversements majeurs qui ont fragilisé le lien des employés avec

leur organisation et leurs collègues, ce qui peut complexifier leur retour en présentiel au travail (CRHA, 2022). Dans les prochains mois, les organisations et leurs gestionnaires auront donc un travail important à faire de manière à rebâtir et fortifier le lien qui unit les employés à leur environnement de travail (Yuan et collab., 2021). Des recherches seront donc nécessaires afin de mieux cerner le rôle des gestionnaires de proximité dans le processus de reconstruction de l'engagement au travail des employés qui feront un retour complet au travail en présentiel, ou qui, à tout le moins, privilégieront un mode hybride.

NOTE

1 Les numéros entre parenthèses cités dans le texte signalent les différents participants.

RÉFÉRENCES

- Beaudry, C., Laflamme, J., Deschênes, A.-A. et Aguir, M. (2014). L'attraction des diplômés universitaires en région périphérique : l'influence des facteurs régionaux. *Recherches sociographiques*, 55(2), 363-384. <https://doi.org/10.7202/1026696ar>
- Boumrar, J. (2010). La crise : levier stratégique d'apprentissage organisationnel. *Vie sciences de l'entreprise*, 185-186, 13-26. <https://doi.org/10.3917/vse.185.0013>
- Caillé, A., Courtois, N., Galharret, J.-M. et Jeoffrion, C. (2019). Influence du leadership habilitant sur le bien-être au travail et l'engagement organisationnel : étude comparative entre une organisation « habilitante » et une organisation « classique ». *Psychologie du travail et des organisations*, 26(3), 247-261. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2020.05.001>
- Conseil du patronat du Québec (2021, 12 avril). *La pénurie de main-d'œuvre, une catastrophe annoncée*. <https://www.cpq.qc.ca/fr/publications/communiqués-de-presse/la-pénurie-de-main-d-oeuvre-une-catastrophe-annoncée/>
- Cortez, R.M. et Johnston, W. (2020). The Coronavirus crisis in B2B settings: Crisis uniqueness and managerial implications based on social exchange theory. *Industrial Marketing Management*, 88, 125-135. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.004>
- CRHA (2022). *Le rôle du gestionnaire dans la préparation du retour au travail (postpandémie)*. <https://carrefourrh.org/outils/guides-pratiques/role-gestionnaire-retour-travail-postpandemie>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H. et Ryan, R. M. (2017). Self-Determination theory in work organizations: the state of a science. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Dubé, È., Hamel, D., Rochette, L., Dionne et Tessier, M. (2020). *COVID-19 – Pandémie, emploi et télétravail : Sondage sur les attitudes et comportements de la population québécoise*. <https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/3035-emploi-teletravail-covid19.pdf>
- Eichenauer, C., Ryan, A. M. et Alanis, J. M. (2021). Leadership during crisis: An examination of supervisory leadership behavior and gender during COVID-19. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(2), 190-207. <https://doi.org/10.15480518211010761>
- Fernet, C., Morin, A. J. S., Austin, S., Gagné, M., Litalien, D., Lavoie-Tremblay, M. et Forest, J. (2020). Self-determination trajectories at work: a growth mixture analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 121. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103473>
- Guilbert, L., Auzoult, L., Gilibert, D., Sovet, L. et Bosselut, G. (2019). Influence du leadership éthique sur l'engagement affectif et l'épanouissement psychologique : le rôle médiateur de la satisfaction vis-à-vis de l'équilibre entre domaines de vie. *Psychologie du travail et des organisations*, 25(2), 127-139. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2018.11.004>
- INSPQ (2022). *COVID-19 : Pandémie et travail en 2021. Sondage sur les attitudes et comportements des adultes québécois*. <https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/3195-pandemie-travail.pdf>
- Institut de la statistique du Québec (2021). *Attentes des entreprises du Québec pour le troisième trimestre de 2021*. Gouvernement du Québec.
- Laguardia, J. et Ryan, R. (2000). Buts personnels, besoins psychologiques fondamentaux et bien-être : théorie de l'autodétermination et applications. *Revue québécoise de psychologie*. 21(2), 281-300.



- Latulippe, D., St-Onge, S., Gagné, C., Ballesteros-Leiva, F. et Beauchamp-Legault, È. (2017). Le prolongement de la vie professionnelle des Québécois : une nécessité pour la société, les travailleurs et les employeurs? *Retraite et société*, 78(3), 45-67. <https://doi.org/10.3917/rs1.078.0045>
- Lamprinou, V. D. I., Tasoulis, K. et Kravariti, F. (2021). The impact of servant leadership and perceived organisational and supervisor support on job burnout and work-life balance in the era of teleworking and COVID-19. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(7), 1071-1088. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2020-0526>
- Les Affaires (2020, 11 juin). 41% des Québécois prêts à changer d'employeur après la pandémie. *Les Affaires*. <https://www.lesaffaires.com/blogues/olivier-schmouker/41-des-quebecois-prets-a-changer-d-employeur-apres-la-pandemie/618180>
- Miele, A., Séguin, G., Fiore-Lacelle, É., Lacasse, G. et Phaneuf, J.-É. (2012). L'engagement affectif : un lien avec le leadership authentique et le leadership transformationnel. *Journal sur l'identité, les relations interpersonnelles et les relations intergroupes*, 5, 87-98.
- Miles, M. B. et A. M. Huberman (2003). *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Supérieur.
- Prévost, P. and M. Roy (2015). *Les approches qualitatives en gestion*, Les Presses de l'Université de Montréal.
- Provencher, E. (2021, 10 décembre). *Le télétravail : un tremplin plutôt qu'un frein*. <https://carrefourrh.org/ressources/dossiers-speciaux/travail-hybride/2021/11/teletravail-tremplin-plutot-qu-un-frein>
- Saldana, J. (2009). *The Codind Manual for Qualitative Researchers*. Sage Publications Inc.
- Savoie-Zajc, L. (2003). L'entrevue semi-dirigée. Dans B. Gauthier (dir.). *Recherche Sociale : De la problématique à la collecte de donnée* (p. 293-316). Presses de l'Université du Québec.
- Sinapin, M.N. (2020). *Les conséquences de la pandémie de Covid-19 sur la sphère socio-économique et environnementale : quelle place à l'utilité commune du socle de l'agilité future?* [rapport de recherche]. LITEM, Univ. Evry, IMT-BS, Université Paris-Saclay, France. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02547198>
- Vandenberghe, C., Bentein, K et Panaccio, A. (2017). Affective commitment to organizations and supervisors and turnover: a role theory perspective. *Journal of Management*, 43(7), 2090-2117. <https://doi.org/10.1177/0149206314559779>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. et Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Yuan, Z., Ye, Z et Zhong, M. (2021). Plug back into work, safely: Job reattachment, leader safety commitment, and job engagement in the COVID-19 pandemic. *Journal of Applied Psychology*, 106(1), 62-70. <https://doi.org/10.1037/apl0000860>
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in Organizations* (8th Edition), Pearson.