

La crise sanitaire comme moteur de la transformation managériale

Série « Nouveaux modes de travail »

Temps de lecture : 5min

Nouveaux modes de travail, activité bouleversée et environnement incertain... Les dirigeants, cadres et salariés sont tous concernés. La crise sanitaire est venue chambouler nos habitudes et notre manière de fonctionner. Un phénomène amplifié par le reconfinement du mois de novembre qui, désormais, incite les entreprises à se diriger vers un modèle hybride d'adoption du télétravail. Ces changements impactent notre façon de travailler, mais également nos interactions professionnelles. Premiers exposés : les managers, qui doivent accompagner ces évolutions et les incertitudes qui vont avec.



Le management à distance a fait apparaître de nouveaux usages, forçant les managers à sortir de leur zone de confort et à réinventer une manière de gérer leurs équipes. Ils ont dû adapter leurs pratiques pour maintenir le lien à distance, préserver une cohésion entre des équipes disséminées, éviter la propagation d'un sentiment d'isolement... Dans notre dernier numéro du Book Backstage 360 « Pérenniser l'entreprise dans le contexte Covid-19 »¹, nous partageons sur les 10 enseignements clés de la crise du Covid pour les mois à venir, notamment sur le fait de communiquer clairement et régulièrement, raccourcir les circuits décisionnels, redonner du sens et ne pas faire du passé son avenir.

D'après une étude menée en novembre² par Cadreemploi, 43% des managers interrogés considèrent que leur mission la plus difficile aujourd'hui est de maintenir la motivation au sein de leurs équipes. Cultiver l'esprit d'équipe (réunions régulières, morning meeting, café virtuel), renforcer la communication par des objectifs clairement exprimés et plus de transparence, ou encore mettre en place des rituels sont devenus des prérequis indispensables pour pallier l'éloignement et booster la motivation de ses collaborateurs.

Du manager au coach-manager

Placé en première ligne, le manager doit à la fois accompagner ses équipes dans des changements de plus en plus rapides (mise en place du travail hybride, digitalisation des processus) et les motiver à

¹ <https://colombus-consulting.com/nos-publications/perenniser-lentreprise-dans-le-contexte-covid-19/>

² <https://www.cadreemploi.fr/editorial/actualites/actu-emploi/reconfinement-la-majorite-des-cadres-teletravaillent-mais-pas-tous-a-temps-complet->

poursuivre l'activité malgré l'incertitude et les complications générées par la crise sanitaire. Une étude réalisée par BCG et ANDRH auprès de 458 DRH français sur le futur du travail post-COVID³ a mis en exergue leur angoisse majeure : 88% d'entre eux pointent les risques que la pratique du télétravail peut faire peser sur le sentiment d'appartenance à l'entreprise ou la cohésion entre salariés. La perte de contrôle physique, c'est-à-dire le fait de ne plus voir ses collaborateurs, peut s'avérer déstabilisante.



A distance, le manager doit devenir un « coach-manager », capable de développer l'engagement des salariés. Certaines entreprises ont mis en place des outils originaux : le groupe FNAC Darty, par exemple, a lancé un dispositif de feedback via une application (Supermood). Les équipes des magasins s'y auto-évaluent, et les coach-managers apportent des commentaires donnant l'envie de s'améliorer sans se sentir dévalorisé.

Intelligence émotionnelle et agilité : les nouvelles armes du manager

Développer son intelligence émotionnelle, échanger sur les expériences vécues lors du confinement, partager sur les innovations expérimentées, lever les éventuels problèmes rencontrés... sont déjà une façon de revêtir le costume de coach-manager. L'intelligence émotionnelle permet au manager de progresser d'un point de vue individuel, de mieux identifier ses points forts et d'être davantage concentré ; mais elle lui permet également d'aider ses équipes à progresser et à mieux fonctionner ensemble dans un environnement mouvant.

Mais le travail du manager ne s'arrête pas là : échanger entre pairs, favoriser l'*empowerment*, nourrir des réflexions au sein d'autres sphères constituent d'autres moyens de faire évoluer sa propre posture managériale. Le manager post-Covid n'a plus le choix : il doit réfléchir à l'évolution de son rôle et explorer de nouvelles pistes chaque jour, avancer avec agilité, tester des choses et s'autoriser à revenir en arrière si cela ne fonctionne pas.

Nouvelle culture dit nouvelle posture managériale

Pour s'ouvrir à une nouvelle culture du management et permettre aux managers de réinventer leur rôle, les entreprises doivent revoir leur organisation. Le management en mode « command and control » doit céder la place à un management reposant sur l'autonomie, la confiance et la délégation. Les DRH ont mis la crise à profit pour développer de nouveaux modes de travail (agile, lean...) et ils sont nombreux à vouloir les pérenniser. Selon une étude menée par l'institut OpinonWay⁴ auprès d'un échantillon de 251 dirigeants d'entreprise et DRH, 80 % d'entre eux anticipent des transformations d'organisation au sein de leur entreprise dans les 6 à 12 mois. 70% de ces mêmes dirigeants envisagent l'intervention d'un manager de transition pour les mettre en œuvre avec plus de flexibilité.

³ https://image-src.bcg.com/Images/Observatoire-ANDRH-BCG_tcm9-252159.pdf

⁴ <https://visionprocadres.files.wordpress.com/2020/09/etude-opinion-way-accompagnement-de-la-transformation-rapport.pdf>

Car construire une telle organisation nécessite un accompagnement au changement et l'accès à des formations, tant pour les managers que pour les collaborateurs. Au sein d'un groupe bancaire français, des ateliers de réflexion ont été menés pour coconstruire la nouvelle posture du manager de demain. Autour de valeurs intrinsèques - *Innovation, Inspiration, Agilité, Satisfaction Client, Esprit d'équipe* – il en ressort que le manager 2.0 devra, entre autres, favoriser les one-to-one, placer l'évolution professionnelle au cœur des discussions, apprendre à lever les éventuels quiproquos, savoir donner une vision et faciliter les synergies.

Pas de transformation réussie sans top management exemplaire



Selon Laetitia Vitaud, conférencière et présidente de Cadre Noir Ltd, entreprise spécialisée dans le futur du travail, « on attend d'un manager qu'il soit plus à l'écoute et moins dans le contrôle ; d'un leader qu'il donne du sens et ouvre des perspectives, qu'il sache embarquer les équipes et leur donne envie de continuer à s'engager. Et la crise que nous traversons n'a fait que conforter cette tendance : la période de confinement que beaucoup de salariés ont vécue contribue à modifier en profondeur le rapport au travail, à la

hiérarchie. Les managers doivent en tenir compte, s'ils ne souhaitent pas démotiver les équipes. »⁵

Cette transformation ne peut pas se faire si le top management ne fait pas de même. L'exemplarité des dirigeants est indispensable pour impulser les dynamiques de transformation. Les directions doivent accompagner les managers de proximité, leur donner les réponses pour manager à distance mais aussi des outils, être à la fois dans la communication et la responsabilisation.

Du management vertical à l'apprenance, terreau du collectif

Depuis le premier confinement, les organisations donnent plus fortement le lead aux collaborateurs. Et cette tendance devrait perdurer. 87% des DRH interrogés dans le cadre de l'enquête ANDHR/BCG dessinent une organisation du travail post-crise allant vers plus d'autonomie, de transparence et de collaboration entre les équipes. Chez Air France, une solidarité inter-métiers a permis au service relation client de bénéficier du renfort de collaborateurs d'autres départements. Chez AccorInvest, un « cockpit de vie » compilant 90 % des données de l'entreprise a été mis à la disposition des équipes et investisseurs pour aider à la décision.

⁵ https://www.natixis.com/natixis/fr/que-sera-le-travail-demain-lpaz5_121393.html

On remplace le management vertical par *l'apprenance*, vers cette capacité du collectif à apprendre vite et à grande échelle. Audrey Richard, présidente de l'ANDRH, précise qu' « il est impératif de les aider à pivoter vers plus de travail en collaboration, reposant sur la confiance et la transparence ». Les collaborateurs se sentent ainsi concernés et mettent leurs capacités au service de la performance collective. Une tendance qui a déjà inspiré la direction d'un groupe bancaire, qui a fait évoluer le fonctionnement de son Codir, « pour que ce soit un moment d'échanges, de transversalité, de co-construction, tout en étant convivial ». Le nombre de participants a été élargi aux personnes nécessaires aux échanges programmés, qu'il s'agisse de dirigeants, de managers de proximité ou de collaborateurs.



L'enjeu, pour les entreprises, est de transformer leur organisation en restant fidèle à leur ADN. Ce nouveau dialogue social passera forcément par l'adoption d'un nouveau langage, l'adhésion à une nouvelle culture via un accompagnement et un partage de connaissances accru, mais aussi un recours plus grand et plus diversifié à la technologie pour maintenir le lien et la connexion privilégiée avec l'ensemble de leur écosystème (généralisation des accès à distance sécurisés, des systèmes de chats et de visio (Slack, Zoom), de plateformes de feedback (Supermood), de bases documentaires partagées (Teams)...). Charge aux managers d'humaniser la révolution en cours, et de donner du sens à cette période mouvementée pour maintenir une cohésion d'équipe et renouer avec la performance.

Marine Sellier, Consultant