

# Enseignements de la crise actuelle en matière de management

La crise actuelle a subitement et radicalement chamboulé nos organisations et représente aujourd'hui une opportunité pour les managers : celle d'innover et de réécrire leur management. En effet, le management connaît aujourd'hui une rupture, dans sa pratique au quotidien, dans ses fondamentaux et appelle à changer de paradigme : la performance collective et la culture du contrôle laissent place à l'empathie et la bienveillance.

Nous explorons différents enseignements révélés par la crise actuelle en matière de management qui donnent les clés pour définir un nouveau management et une nouvelle légitimité.

## Manager avec confiance

Face à ce changement, les managers sont face à plusieurs questions : Comment montrer sa confiance que l'on a envers ses équipes ? Et réciproquement, comment préserver la confiance des collaborateurs envers soi et l'organisation ?

- Avoir confiance en ses équipes et les responsabiliser

Durant le confinement, chacun doit devenir le manager de sa tâche. Les chefs d'équipe ont à mettre en application **le principe de subsidiarité** qui repose sur trois notions :

**Responsabilisation.** La responsabilité est assumée par le collaborateur confronté à la problématique : la décision est mise au plus proche du terrain par la personne compétente. Cette autonomisation des collaborateurs demande de la part des supérieurs une confiance et une croyance en la capacité de chacun à être responsable et ambitieux. Aux managers d'être porteurs de confiance et de sens pour leur équipe.

**Autonomie.** Au chef d'équipe d'expliquer le pourquoi et les attentes des projets. De son côté, le collaborateur est libre et autonome dans la méthode utilisée et la solution apportée. Nous passons donc d'une culture du contrôle à une culture du résultat : le manager ne contrôle plus la méthode mais

supervise le résultat obtenu. Il félicite un collaborateur pour une méthode efficace innovante ou l'accompagne pour reprendre une organisation qui n'a pas porté ses fruits.

**Solidarité.** Les collaborateurs, mobilisent plus que jamais leur quotidien et leurs compétences individuelles pour participer au projet collectif - d'où l'importance de nourrir le sentiment d'appartenance et préserver la culture d'entreprise.

- Avoir confiance en son manager

En ces temps d'incertitude, il apparaît important que le manager inspire confiance à ses collaborateurs. L'un des premiers

Prenons un exemple parlant pour illustrer le souci actuel de transparence : l'attitude de la Chine face au Covid-19. Depuis le début de la crise, le pays cherche, de manière agressive et autoritaire, à cacher un grand nombre d'informations à ses citoyens et au reste du monde. Il en résulte une perte de six semaines, période durant laquelle la propagation du virus aurait pu être contenue par une aide internationale ou des mesures collectives. Mais également, la gravité de la situation de certains pays, en comparaison de celle affichée en Chine, renforce plus encore le manque de confiance et de crédibilité de la communauté internationale envers la Chine.

Garder sous silence les mauvaises nouvelles est un réflexe dans la plupart des organisations. Mais s'exprimer rapidement et sincèrement est une stratégie efficace dans un contexte qui évolue en permanence. Elle a un impact positif sur la légitimité et la réputation long terme de l'organisation ou d'un manager. C'est dans ce sens que Perte Senge parle de "le pire avant le meilleur". L'arrivée de mauvaises nouvelles est décourageante mais avoir les informations et les données précises permettront à vos collaborateurs de mobiliser leurs compétences et trouver des solutions innovantes.

Cette transparence oblige le manager à accompagner les collaborateurs à se sentir psychologiquement en sécurité afin de poser leurs questions, et proposer leurs idées sans peur des représailles. Instaurer ce climat est sans aucun doute, le premier jalon pour lutter contre les rumeurs qui sèment l'angoisse, le stress et donc une perte de productivité.

Obtenir la confiance par un discours honnête et transparent requiert du manager qu'il soit au coeur de la chaîne d'information et qu'il ait le bon niveau d'informations en temps réel. Comment légitimer le manager dans son rôle s'il n'est pas porteur de l'information à ses équipes ? Dans ce cas de figure, les équipes contournent donc leur manager pour récolter l'information, ce qui lui fait perdre en légitimité et en crédibilité. Il s'agit donc de stopper la rétention d'information, sauf si elle est justifiée (le comité de direction attend des clarifications du gouvernement, le comité de direction manque de visibilité pour arrêter une décision, mais une échéance précise est donnée).

Le manager est légitime, entre autres, quand il est un maillon dans les circuits d'information de l'organisation.

## **Comment fonder ma légitimité ?**

Pendant cette période de confinement, synonyme pour certains d'isolement et solitude, le manager a un vrai rôle à jouer en tant que soutien et présence régulière (presque quotidienne).

- Un management individualisé

Les méthodes et les outils collaboratifs sont indispensables pour animer le sentiment d'appartenance des collaborateurs au collectif, à un projet. Mais la situation actuelle impose au responsable de mettre en oeuvre un management individualisé : être à l'écoute de chaque personne et faire preuve d'intelligence émotionnelle. Il s'agit de prendre le temps de répondre aux questionnements et inquiétudes d'un collaborateur sur la pérennité de son emploi, sur le succès d'un projet long terme ou les ajustements de son activité. Les moments de team buildings ne peuvent être le lieu d'une réponse satisfaisante à un individu. Au contraire, cela propagerait les angoisses de l'un au reste de l'équipe et nourrirait un cercle vicieux de stress et donc de perte de contrôle du manager à maintenir ses collaborateurs productifs et engagés.

C'est pourquoi, le manager d'aujourd'hui doit mettre en place, ou déléguer aux responsables intermédiaires des faces-à-face réguliers avec les collaborateurs en identifiant ceux qui en ont davantage besoin et en faisant passer un message précis à une équipe ou un collaborateur spécifique. C'est finalement prendre le pouls de chaque collaborateur et chaque équipe pour adapter sa posture et son accompagnement.

- Le management empathique et bienveillant

Avec le télétravail, l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle est chamboulée et la frontière en est plus que poreuse. Nombre de parents doivent répondre simultanément aux attentes familiales, aux impératifs professionnels et sanitaires. Chacun a donc adopté une organisation du travail qui lui est propre. Face à ces organisations du travail asynchrones et individualisées, le manager doit faire preuve de flexibilité bienveillante puisque les priorités entre vie professionnelle et vie privée, le rapport au temps de travail sont rediscutés.

Fixer avec l'équipe des plages minimum de disponibilités collectives

Aider les collaborateurs à se libérer des conditionnements habituels (routines de travail, espaces dédiés...)

Oser l'empathie et la compassion pour ses équipes

Cette période est fortement empreinte de compassion et d'empathie, naturellement ressenties en tant qu'individus. Profitons-en pour poser les premières briques d'un management empathique ! Les bénéfices sont nombreux : meilleure cohésion du groupe, meilleure communication, stimulation de la créativité et d'une intelligence collective situationnelle...

Valoriser les compétences de chacun

Montrer votre optimisme et votre confiance

Etre authentique et inspirant pour les équipes

## **Le sentiment d'appartenance et une vision commune**

- Veiller à l'inclusion de chaque individu

On attend des managers qu'ils prennent des décisions dans un contexte incertain et en perpétuelle évolution. La pression et la course contre le temps les amènent, parfois, à adopter des schémas de partialité et d'exclusion. Or, cette période nouvelle est au contraire l'opportunité pour renforcer les liens, la communauté et donc l'inclusion des collaborateurs, vulnérables et marginalisés.

Dans ce sens, plusieurs outils et méthodes collaboratives sont proposés dans "Comment télétravaille-t-on ?" pour éviter l'exclusion de collaborateurs des circuits d'informations, des projets et des réunions.

A minima, nous vous parlerons de bienveillance à l'égard de vos équipes.

Prendre des nouvelles régulières (de manière informelle)

Organiser le rendez-vous du lundi avec votre équipe pour prendre la température après un week-end parfois long

Faire exister tous les participants d'une réunion, quand le format vidéo ou téléphone rend mal à l'aise : en s'assurant de la présence de chacun, en envoyant les supports avant la réunion

D'un autre côté, face à cette situation, les managers ont besoin de trouver des solutions pour répondre aux changements rapides. Ils ont donc d'autant plus besoin d'équipes diversifiées de collaborateurs impliqués pour poser les problèmes sous différents angles et rendre l'organisation innovante et résiliente.

- A chacun son organisation !

En cette période, nous sommes amenés à rediscuter les frontières entre vie privée et vie professionnelle. Au manager de faire preuve d'agilité et de s'assurer que chaque collaborateur trouve son rythme : être efficace et productif tout en répondant aux impératifs familiaux, sanitaires ou de bien-être.

Le manager fait part de son expérience : Comment s'organise-t-il ? Quelles sont ses astuces de confinement pour être productif ?

Le reste de l'équipe partage ses bonnes pratiques

Le manager accompagne le collaborateur dans la gestion de son temps (Nous donnons plusieurs clés d'articulation des différents temps dans Comment télétravaille-t-on ?)

Cette étape est importante dans la démarche de responsabilisation du collaborateur sur sa tâche. Serein dans sa capacité à pouvoir remplir les critères de succès de son projet, il est engagé et motivé. Au contraire, un collaborateur dépassé qui court après le temps, profitera du ralentissement d'un projet pour s'en désengager et se le désapproprier.

## **Construire le "nouveau normal" avec les équipes**

Nous assistons à un changement radical de paradigme, dont nous construisons progressivement les bases. Cette organisation du travail asynchrone, individualisée et déspatialisée questionne aujourd'hui le rapport des

collaborateurs au temps de travail, aux espaces de travail et à l'organisation en elle-même. Pas de déni. Mais une prise de conscience du manager pour intégrer les évolutions et les acquis de méthodes, d'attitudes, de prudence des collaborateurs lors du confinement et pour en évaluer les bénéfices pour l'entreprise.

Consolider la prise d'autonomie des collaborateurs et l'intégrer durablement à l'avenir.

Redéfinir le rapport des collaborateurs à leur organisation, subitement devenu un écosystème encore plus étendu et complexe.

Maintenir la souplesse et agilité dont les managers ont fait preuve pendant le confinement pour penser un autre fonctionnement.

De toute évidence, ce nouveau management doit poser les fondements d'une résilience organisationnelle, à commencer par celle de votre équipe. Une confiance réciproque, une attitude proactive des collaborateurs, un coaching individuel permettent à une équipe et une organisation de devenir plus résilientes. Profitez de cette période exceptionnelle pour tester, expérimenter, mettre en oeuvre le type de management que vous souhaitez pour vous-mêmes, vos collaborateurs et votre organisation !