

Le new deal des managers, version 2020

Simple adaptation ou profond chamboulement ?

La montée en puissance du télétravail et la disparition de l'unité de temps et de lieu pour de nombreuses équipes entraînent des situations inédites, pour les collaborateurs et pour les managers. **93% des DRH ⁽¹⁾ estiment que la généralisation du télétravail va engendrer un bouleversement du management.** Le télétravail est amené à s'amplifier et à durer, sous différentes formes (jours imposés ou non, durée choisie ou non par les collaborateurs) : pour la plupart des entreprises de nouveaux accords temporaires ont été signés avec les partenaires sociaux.

Dans cette accélération d'une tendance qui existait bien avant la crise sanitaire, **trois risques majeurs sont identifiés** par les DRH : la baisse des interactions sociales et du sentiment d'appartenance (perçus par 88% des DRH⁽¹⁾), une moindre cohésion entre les salariés en télétravail et les autres (88% également) et une hausse des risques psychosociaux (stress, surcharge de travail, pour 66% des DRH⁽¹⁾).

Dans ce contexte complexe et incertain, quels sont les leviers pour favoriser un haut niveau d'engagement et optimiser la performance individuelle et collective ? Quel est l'impact de cette situation sur le rôle et les pratiques des managers ?

Trois défis nous paraissent essentiels, à relever par le management

1 Maintenir ou renforcer la confiance, la confiance réciproque entre les collaborateurs et le manager, et plus globalement au sein de chaque équipe. Le sentiment de confiance est au cœur du fonctionnement du télétravail : la distance peut induire de la méfiance (« comme je ne les vois pas, et que je ne sais pas ce qu'ils font, j'ai l'impression qu'ils ne travaillent pas »), qui pourra pousser à mettre en place des dispositifs d'hypercontrôle (appels répétés par exemple), ou des reportings multiples et chronophages, que le manager réalisera au détriment de son cœur de métier.

2 Favoriser la coopération. La distance peut générer un appauvrissement du lien social, une moindre coopération entre les personnes, de par la diminution des contacts informels et des rencontres inopinées dans les locaux. Alors même que la coopération, qu'elle soit au sein de l'équipe ou en transverse avec d'autres équipes, d'autres services, d'autres entités, devient encore plus incontournable pour résoudre des situations toujours plus complexes.

3 Accélérer la vitesse de décision et d'exécution pour faire face à des situations nouvelles. Il s'agit ici de responsabiliser chacun sur un juste périmètre, de diffuser les informations nécessaires aux bonnes personnes par les bons moyens, et d'imaginer des processus de partage et de décision efficaces alors même que les collaborateurs ne « cohabitent » plus.



Quels leviers pour relever ces défis ?

Par quelles pratiques les managers peuvent-ils développer la confiance, la coopération et la vitesse de décision ? Et si les nouvelles circonstances étaient **l'opportunité de développer des nouvelles pratiques vertueuses et de nouvelles dynamiques d'engagement** ?

Dans une période où les sollicitations, les sources d'informations (l'infobésité) sont ultra nombreuses et mettent à mal nos capacités de concentration, voire entraînent de douloureux phénomènes de surchauffe mentale, il nous paraît opportun de nous rappeler l'approche de **Daniel Goleman** (2). Elle repose sur **trois types de focalisation**, particulièrement importantes pour les managers et les leaders : la focalisation intérieure, la focalisation vers autrui et la focalisation extérieure.



Le focus sur soi-même

Il s'agit ici d'être conscient de ses propres **émotions**, de pouvoir les réguler. Cette focalisation est particulièrement importante dans des périodes chaotiques, elle permet notamment de gérer son propre **stress**, et de rester concentré et focalisé sur un objectif. Il s'agit ici pour le manager d'être **authentique**, de gérer ses propres ressources au service de son bien-être et de sa performance. Garder son calme et sa **concentration** sera modélisant pour les collaborateurs. Concrètement, chacun peut trouver ses propres pistes pour éviter le **multitasking** (par exemple se déconnecter durant un temps donné pour réfléchir sur un sujet important), pour se ressourcer, pour gérer sa propre énergie.



Le focus sur les autres

Développer l'attention à l'autre, offrir une **qualité de présence** à l'autre, une écoute de qualité. Ici le rôle du manager est de manifester de l'intérêt pour ses collaborateurs, d'apporter de la **considération individuelle** à chacun, avec **empathie**. Concrètement, le manager doit renouveler voire renforcer ses rituels : points individuels avec chaque collaborateur, réunions collectives incluant des **temps collaboratifs**. Durant ces temps, le manager devra privilégier la diffusion d'émotions positives (joie, fierté, enthousiasme, ...), le partage des bonnes nouvelles ou la célébration des (petites) victoires, ainsi que le partage des difficultés vécues par chacun. Ces interactions vont favoriser la motivation et la performance, renforcer la **confiance** (3) et la **coopération** dans l'équipe.



Le focus sur l'environnement

Il s'agit ici d'orienter l'attention et l'énergie de tous sur les « vraies » **priorités** : le manager va ici aider chacun à distinguer ce qui compte vraiment du reste, ce qui fera la différence pour atteindre les objectifs visés. En période d'incertitude, la **dispersion** est un risque, les orientations peuvent évoluer rapidement. Le manager va ainsi focaliser la « **bande passante** » collective, aider à accepter **l'incertitude** et à passer à l'action. Il y parviendra, entre autres, en définissant des règles de fonctionnement explicites peu nombreuses, délimitant au plus large le cadre d'action de chacun et incluant le reporting (contenu, fréquence, etc). Une fois les objectifs clarifiés, chacun est responsabilisé et en lien avec les autres et pourra ainsi prendre des décisions adaptées et efficaces.

Et pour vous ?

Compte tenu de votre contexte, de vos modes de fonctionnement habituels (télétravail ou pas), des enjeux pour votre organisation (niveau d'incertitude, impact de la crise sur le business, etc), comment voyez-vous le rôle des managers ?

- ☑ *Business as usual* ou *business as unusual* – routine ou profonde révolution?
- ☑ Quels **nouveaux comportements** attendez-vous de vos managers ?
- ☑ Si vous êtes vous-même manager, avez-vous introduit des **changements** dans votre management ? Lesquels ?
- ☑ Voyez-vous des **aspects positifs**, des bénéfices pour vous en tant que manager dans cette période ?
- ☑ De quoi êtes-vous particulièrement **fier** dans cette période si particulière ?

Vos témoignages sont les bienvenus !

Vous pouvez nous contacter via la rubrique « Contact » sur notre site

- (1) *Enquête ANDRH parue dans « Le Monde » du 13 septembre*
- (2) *Daniel Goleman. Focus : attention et concentration : les clefs de la réussite. Robert Laffont*
- (3) *Patrick Lencioni. Les 5 dysfonctionnements d'une équipe. Un monde différent*



Pierre-Jean AUGEREAU

Directeur Général

pjaugereau@blconsultants.fr

06 63 80 07 15