



DOSSIER

MANAGEMENT

# LES TENDANCES POST-CRISE

Dossier réalisé par Stéphanie Condis.

20





**P**

lus qu'une révolution, c'est une accélération que provoque la crise sanitaire et économique depuis un an. Des pratiques managériales qui existaient déjà ont connu une évolution et un développement très rapide, pour faire face à l'urgence et adapter l'organisation du travail. Car s'il faut espérer un retour à la normale, il n'y aura pas de retour

en arrière. Les équilibres personnels, professionnels, sociaux, économiques et financiers ont bougé. Les habitudes ont muté. Le télétravail est devenu, en seulement quelques semaines, absolument incontournable. Distanciel et présentiel sont désormais amenés à cohabiter dans une hybridation du travail qui trouve progressivement ses marques mais qui est la principale tendance de 2021, et bien au-delà. Dès lors se posent des questions cruciales : retourner au bureau, oui, mais pour quoi faire ? Quelle est sa valeur ajoutée ? Comment doit-il se transformer pour que les collaborateurs aient envie d'y rester ? Et dans cette nouvelle organisation hybride, comment redéfinir les rôles et les missions des managers et dirigeants ? Deux tendances fortes émergent dans un contexte anxiogène et incertain : celle du "Care Management", fondé sur la bienveillance et la reconnaissance, et celle du management par la confiance, qui pose les bases pour plus de délégation et d'autonomie. Deux modes de management rendus indispensables par le télétravail. Essentiels aussi pour mobiliser les collaborateurs et donner du sens à leur vie professionnelle.

SOMMAIRE

> P.22

**VERS UNE HYBRIDATION  
DU TRAVAIL**

> P.24

**LE POUVOIR DE LA  
CONFIANCE**

> P.26

**LE DÉFI DU "CARE  
MANAGEMENT"**





DOSSIER | MANAGEMENT : LES TENDANCES POST-CRISE

## VERS UNE HYBRIDATION DU TRAVAIL

L'évolution majeure de l'organisation du travail entraînée par la pandémie, repose sur la pérennisation de l'hybridation, qui alterne ou combine simultanément présentiel et distanciel. Un équilibre dynamique, évoluant en permanence en fonction, notamment des circonstances et des collaborateurs.

**D**ans le contexte de crise que nous traversons actuellement, tout doit être repensé et interrogé. La place de la présence physique au bureau doit, notamment, être réévaluée. "Productions et réflexions individuelles peuvent se faire à distance, mais le télétravail a des limites, reconnaît Vincent Bine-truy, directeur France du Top Employers Institute qui réalise des audits RH en entreprise. Les principaux atouts du bureau, amené à devenir une sorte de campus, sont le développement du lien social et de la créativité, l'apprentissage collectif, l'émulation au sein des équipes et le renforcement de leur cohésion, le fait de pouvoir capter les ressources nécessaires, y compris l'informel, pour faire avancer les projets." L'informel, c'est ce qui manque le plus en distanciel. "C'est l'huile dans les rouages d'une organisation, insiste Frédéric Balletti, directeur Expérience Collaborateur de KPAM-RH, cabinet d'études et de conseil en RH. Comment le conserver à distance ? En s'autorisant à appeler juste pour prendre des nouvelles, en faisant une pause café entre collègues, chacun devant son écran. Ou encore en ouvrant en permanence une salle de réunion sur les plates-formes digitales, où chacun est libre d'aller quand il le souhaite pour échanger avec d'autres." Mais ces solutions ne sauraient remplacer les discussions de couloir, les rencontres fortuites, les échanges imprévisibles, la connivence spontanée ou la convivialité autour de la machine à café.

Le bureau s'avère le lieu indispensable pour s'immerger dans la culture d'entreprise. D'où son importance dans l'intégration des nouveaux venus. Mais les confinements successifs ont empêché ce processus, qui a dû être réinventé. En témoigne Anne Le Clair, qui est, notamment, directrice ressources humaines chez Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels : "Nous avons transposé en partie l'on-boarding du présentiel au distanciel. En principe, la première journée se passe sur le site de notre siège à Rennes, quel que soit le lieu d'affectation du nouveau recruté. On a transposé cette étape en distanciel, sur un format plus court. En revanche,

on garde du présentiel sur chaque site, pour que les nouveaux recrutés puissent rencontrer leur manager, qui leur remet le matériel, mais aussi leurs collègues et ainsi, créer les premiers contacts pour travailler ensuite en autonomie. On est en train de mettre en place un parcours type, écrit et structuré, comme une check-list co-construite avec le manager, pour éviter les oublis et gagner du temps." En amont, le recrutement se fera désormais en mode hybride, ajoute-t-elle, avec les premières étapes de sélection des candidats par visioconférence puis les entretiens finaux en présentiel. Le processus s'en trouve ainsi accéléré. Félicité de Basquiat, en charge du pôle RII de la division management de transition au cabinet de recrutement Robert Walters, y voit un autre avantage : "on peut étendre nos viviers de talents : les frontières géographiques tombent avec le télétravail. Je n'ai plus besoin de quelqu'un qui vit à Toulouse pour un poste à Toulouse, notamment pour les fonctions support qu'on peut envisager de mettre en place en distanciel."

Le télétravail se pérennisant, l'intérêt pour des tiers lieux grandit : des espaces qui permettent le distanciel sans forcément devoir rester chez soi : bureaux délocalisés, places de co-working, etc. Mais en parallèle, de plus en plus d'entreprises songent à réduire la taille de leurs locaux. "L'immobilier est le deuxième budget après les ressources humaines, précise Laurent Dequeant, associé du cabinet de conseil en organisation et management Oresys. Mais au-delà des mètres carrés, il faut orchestrer et scénariser le travail car il n'y a plus d'unité de temps, de lieu et d'action comme au théâtre. Se posent alors plusieurs questions : qui gère le plan d'action et le calendrier des équipes entre présentiel et distanciel ? Qui a une vision d'ensemble ? Comment créer de la cohérence entre le moment, le lieu et le type d'activités ? Sans doute les managers. Avant, quand le présentiel était la norme, c'était fluide... Et il faut que ça le reste pour ne pas perdre de temps à trouver une place quand on vient travailler au bureau, par exemple. Or le fait de diminuer la surface des bureaux augmente les contraintes d'une organisation déjà complexe !"





23



## L'INTELLIGENCE COLLECTIVE À L'ÉPREUVE DU DISTANCIEL

**Elisabeth Martini, cofondatrice, en 2013, de Dialogue en intelligence collective, cabinet de conseil et réseau de consultants et coachs (dialogue-ic.com), pose les bases de l'intelligence collective en mode hybride.**

*"L'intelligence collective, c'est plus que l'addition des intelligences individuelles dans le cadre d'un travail d'équipe. C'est l'activation de formes d'intelligence multiples et plurielles, qu'elles soient cognitive, émotionnelle, créative, relationnelle, etc. Ce processus co-créatif a pour but de créer du neuf, d'accéder à une transformation profonde à laquelle on n'avait même pas pensé et qu'on ne peut pas atteindre seul, de trouver des solutions qui ne sont pas de l'ordre de la répétition. C'est indispensable pour appréhender des situations complexes comme celles que nous vivons actuellement, mais aussi pour remporter, par des décisions collégiales, l'adhésion des équipes. Il faut embrasser leurs diversités, mélanger les univers, les acteurs et les idées pour trouver ensemble. Les outils et plates-formes numériques permettent de réfléchir à plusieurs même à distance, de produire des solutions via l'écoute et le brassage des idées. Mais ils ne peuvent pas remplacer les interactions qui émergent par la présence physique, grâce au non-verbal, à l'informel, au lâcher-prise, à la fluidité et à l'agilité entre les personnes, qui partagent leurs imaginaires et leurs intuitions. Cette dynamique n'est possible qu'en présentiel, avec les effets miroirs, les connexions, les échos qu'on se renvoie les uns les autres en entrant en résonance profonde."*





Parmi les grandes tendances actuelles, le management de et par la confiance est devenu incontournable à l'heure de la crise sanitaire. Encore faut-il savoir le mettre en place sur le terrain.

**E**n cette période de crise, les mots confiance et délégation se sont faits une place de choix dans les entreprises. *“Auparavant, le télétravail ne parvenait pas à se développer largement à cause de la crainte d'éventuelles dérives, observe Fabien Blanchot, directeur de la Chaire Confiance & Management, créée en 2016 en partenariat avec la compagnie d'assurance la MAIF. L'essor du distanciel est une opportunité d'expérimenter le management par la confiance. La confiance des uns vis-à-vis des autres, c'est accepter de prendre un risque lié au comportement de l'autre. Cela ne signifie pas la confiance aveugle, absolue. Le contrôle reste utile, notamment pour maîtriser le fonctionnement et ses défaillances. À ne pas confondre avec la surveillance associée à la défiance, qui sont destructrices.”* Le management par la confiance est d'autant plus efficace s'il repose sur l'authenticité, assure Claire André, directrice des services

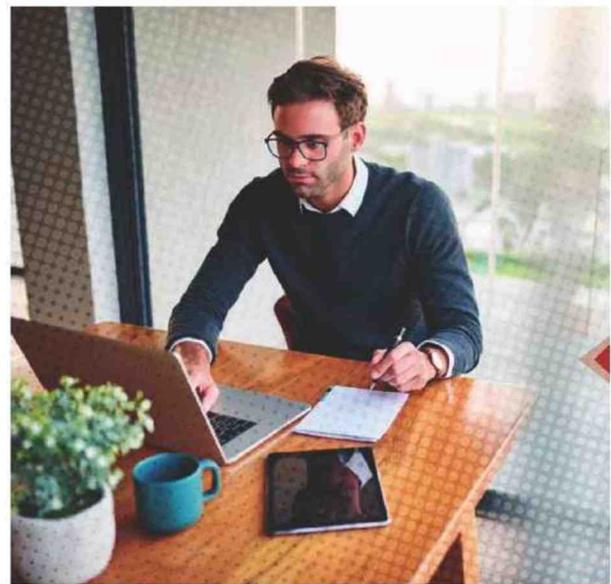
RH paie et gestion administrative du groupe La Poste et qui a récemment suivi une formation à ce sujet : *“être un dirigeant authentique est essentiel pour que les équipes nous suivent, prennent des risques avec nous car elles sont en confiance. C'est montrer de la reconnaissance, dire merci et faire des feedbacks. C'est aussi savoir dire qu'on ne sait pas forcément tout, qu'on n'a pas toujours les réponses. Ou encore être capable de reconnaître qu'on s'est trompé ou bien qu'on a changé d'avis. Rien de nouveau, certes, mais c'est particulièrement important à l'heure actuelle où l'inquiétude domine dans la vie professionnelle comme personnelle. Cette anxiété collective doit trouver un répondeur managérial. Et l'authenticité permet de mieux se faire comprendre dans un contexte de relations de travail à distance.”* Il ne s'agit évidemment pas pour les managers de faire part de leurs états d'âme à leur équipe ni de dire tout ce qu'ils ressentent et pensent. Une fois les bases de la confiance posées, la délégation peut se mettre en place dans





de bonnes conditions. Elle est devenue indispensable avec la décentralisation des décisions liée au télétravail. *“Dans un environnement si inédit et mouvementé, les collaborateurs ont un plus grand besoin de sortir d'un mode de management infantilisant, ils veulent plus de responsabilités,* note Vincent Binetruy, directeur France du Top Employers Institute qui audite et certifie les pratiques RH, en particulier dans les grands groupes. *Savoir bien déléguer s'avère identique en présentiel ou en distanciel. Il faut faire confiance, être clair sur les bases de la délégation et ses objectifs, donner les ressources nécessaires et apporter son soutien aux collaborateurs, puis mettre en place un suivi régulier.”* Attention à ne pas imposer sa façon de faire, il faut laisser le choix au collaborateur dans la méthode et le chemin pris pour trouver les solutions et atteindre les objectifs fixés. Ce qui l'amène vers davantage d'autonomie, dans un cadre donné. Mais responsabilisation ne signifie pas faire porter les responsabilités d'un échec à son collaborateur si on ne lui a pas octroyé tous les moyens de sa réussite, met en garde le professeur des universités Fabien Blanchot : *“C'est l'un des écueils du management par la confiance. Pour l'éviter, le manager doit animer les équipes, les accompagner, les aider. De nouveaux modèles de management proposent même une pyramide inversée : le manager est au service des collaborateurs.”* Son rôle, dans cette relation de confiance établie, est enfin de donner du sens, pour renforcer encore davantage l'adhésion au projet de l'entreprise, le sentiment d'appartenance. C'est absolument essentiel aujourd'hui, comme l'analyse Maurice Thévenet, professeur à l'Essec Business School et au CNAM, dans la présentation du webinaire organisé début mars par L'Anvie, réseau Sciences humaines & Entreprises,

et intitulé *“Inscrire le télétravail dans la durée : que retenir des initiatives nées des confinements ?”* : *“il est possible de travailler autrement, mais à un coût certain : isolé, en télétravail, chacun a eu le temps de réévaluer ses priorités de vie, de s'interroger sur l'intérêt de revenir au bureau, voire sur le sens de son travail. Alors que le télétravail est amené à se pérenniser, les entreprises se trouvent face à un défi de taille : comment maintenir l'engagement des équipes dans un contexte où, crise oblige, celui-ci doit être maximal ?”* Bâtir une relation de confiance mutuelle en est l'une des clés. ■



## E.VOYAGEURS SNCF, UNE AUTONOMIE BIEN CADRÉE

**Lors du webinaire diffusé début février et consacré aux ressources humaines à l'heure du Covid-19, Isabelle Lerin-Basset, DRH de E.Voyageurs SNCF, a détaillé le tout nouvel accord de télétravail qui concerne les 1 500 salariés de cette filiale digitale de SNCF Voyageurs.**

*“Il est très différent de celui que nous avons déjà conclu en 2012. Il laisse plus de liberté, de souplesse et d'autonomie aux collaborateurs. Ils ont ainsi la responsabilité totale de télétravailler jusqu'à trois jours par semaine sans avoir besoin de la validation de leurs managers. Et une semaine complète par an peut être passée en distanciel total. Cependant, une présence minimale de deux jours par semaine au bureau est demandée aux collaborateurs et, pour chaque équipe, une journée en commun de présence au bureau et une en télétravail doivent être fixées, après concertation. Car nous avons constaté que le plus délicat à gérer, c'est une situation de mix simultané distanciel et présentiel au sein d'un groupe de travail. Par ailleurs, outre l'accompagnement managérial, nous accordons aux équipes du matériel et des indemnités financières pour travailler à domicile dans des conditions similaires à celles du bureau. Enfin, l'accord rappelle que les droits et devoirs sont les mêmes en télétravail ou sur site.”*



Face à la crise que nous traversons, il n'y a pas que le faire, il faut également le "care". Une notion qui nécessite notamment une bonne dose d'écoute dans les pratiques managériales.

**D**ans un contexte général anxio-gène où, qui plus est, les liens sont distendus à cause du télétravail, le renforcement de la bienveillance et de la reconnaissance au sein des équipes s'avère indispensable. *"Le management bienveillant, c'est appeler le salarié juste pour demander 'comment ça va' et 'en quoi je peux t'aider', être à l'écoute, au service de l'équipe, se rendre disponible pour elle,* souligne Frédéric Balletti, directeur Expérience Collaborateur chez KPAM-RH, cabinet d'études et de conseil en ressources humaines et accompagnement du changement. *Faire preuve d'empathie les uns envers les autres devient encore plus indispensable qu'avant. Cela permet de repérer les signaux faibles, le langage non verbal, même à distance."* Il a déjà travaillé, avant la pandémie, sur le care

## LE DÉFI DU "CARE"

management avec Michelin, qui a déployé un programme intitulé "I Care". *"Il est fondé sur la notion de reconnaissance et lié au sens que l'on donne au travail, à l'envie de s'engager, de se projeter,* détaille Delphine Girault, responsable Expérience Employé du groupe clermontois. *Dans ce cadre, nous venons d'organiser un concours au niveau international, appelé 'the great experience' avec 126 projets participants et trois finalistes. Le but est de promouvoir le sens du collectif, la solidarité mais aussi l'autonomie, l'inventivité, la réactivité et l'agilité de nos équipes face à la crise. Certaines ont, par exemple, donné aux services d'urgences des pneumatiques pour les ambulances. Des petites vidéos ont été réalisées pour témoigner du travail accompli et sont diffusées en interne : c'est une manière d'être individuellement et collectivement reconnu au sein du groupe."*

Au-delà de ce type de communication positive, il est plus que jamais nécessaire d'instaurer, au quotidien, la culture du feedback, assure Biljana Kostic,

26





## MANAGEMENT

DRH groupe de Setec, un des plus importants groupes d'ingénierie pluridisciplinaire français : *"C'est encore plus fondamental avec le travail à distance. Il faut donner du feedback et accepter d'en recevoir, adopter le réflexe de se dire les choses car on ne se croise plus dans les couloirs. C'est pourquoi nous avons mis en place un outil permettant de poser des questions aux collaborateurs, de provoquer des discussions, de faire du feedback au fil de l'eau et pas seulement au moment de l'entretien annuel !"* Les solutions digitales d'enquêtes auprès des salariés se sont développées dans les entreprises qui entendent ainsi maintenir le lien, le dialogue et la cohésion, même à distance.

### SENS DU COLLECTIF

L'écoute se renforce donc au cœur de la mission managériale qui évolue avec la pérennisation, au moins partielle, du télétravail : les managers transforment leurs activités classiques de prescription des tâches et de contrôle de l'atteinte des objectifs, pour s'orienter aussi vers un rôle de facilitation, d'appui des équipes. Sachant que la bienveillance n'exclut évidemment pas l'exigence. Il y a toujours une demande de résultats, mais également une compréhension des difficultés rencontrées et des efforts consentis par les salariés. La reconnaissance prend ainsi des formes plurielles (lire encadré). Et elle se traduit par une valorisation des salariés qui ne passe pas seulement par la rémunération, insiste Frédéric Balletti, de KPAM-RH qui mène des enquêtes pour de grands groupes à travers l'analyse de verbatim : *"On entend parfois des managers dire 'si je lui dis merci, il va me demander de l'argent' et c'est donc, chez eux, un frein à la reconnaissance. Ils alertent quand ça ne va pas, mais ne savent pas féliciter quand tout va bien. Or, du côté des collaborateurs, il ressort souvent cette phrase : 'un simple merci aurait suffi'... Ou même une boîte de chocolats ! Des petits gestes qui comptent beaucoup, en réalité."* Une autre matérialisation capitale de la reconnaissance, c'est la formation, qui valorise les collaborateurs. Face à l'urgence de la situation qui s'inscrit dans la durée, elle a eu tendance à être négligée depuis un an. Or il est indispensable qu'elle revienne sur le devant de la scène managériale, que ce soit en présentiel, en distanciel ou en mode hybride, avec les multiples propositions de blended learning. C'est l'une des nombreuses manières de prendre soin de ses salariés...



## LES DIFFÉRENTES FORMES DE RECONNAISSANCE

**Adrien Fender, manager senior au sein du cabinet Stimulus, spécialisé en santé psychologique au travail, détaille les quatre déclinaisons de la reconnaissance des managers vis-à-vis :**

- + De la personne : *"c'est la reconnaissance visuelle de l'individu avec un bonjour tous les matins, un 'comment ça va ?' pour prendre des nouvelles... En présentiel, c'est naturel, mais à distance, il faut instaurer un rituel régulier, pour ne pas perdre de vue les collaborateurs."*
- + Du professionnel, dans le travail : *"elle est encore plus importante à distance : il faut inciter et organiser le dialogue au sein de l'équipe alors que ses membres ne sont pas physiquement ensemble. Le feedback est essentiel."*
- + Des efforts réalisés, de l'engagement : *"le manager doit être curieux des contraintes et difficultés rencontrées par ses collaborateurs sans pour autant être intrusif ni s'immiscer dans leur vie personnelle. L'enjeu, c'est de lâcher du lest sur le contrôle mais d'apporter du soutien : il faut trouver le bon équilibre entre les deux."*
- + Des résultats : *"Là, se pose la question de ce qu'on fait, en temps de crise, quand les objectifs ne sont pas atteints... Il faut alors être capable de reconnaître l'adaptation des collaborateurs aux contraintes, leur motivation, les actions menées pour 'sauver les meubles', leur capacité de résilience."*



**ARGOplay**  
Pour en savoir plus sur le Care Management, snappez cette page.