

# Les conséquences du confinement sur les pratiques managériales

Date 22/04/2020

Marine Cerbelle – Grégoire Forbin

- **Rappel du pitch**

L'épidémie du covid-19 bouleverse les codes du management et accélère l'adoption forcée du travail à distance. Vécu comme un véritable choc, ce confinement a de nombreuses conséquences sur la posture et les pratiques des managers de proximité :

1. **Réorganiser le travail** pour assurer la continuité de l'activité au quotidien,
2. **Communiquer très régulièrement** de manière rassurante et transparente, **fédérer l'équipe** autour de rituels
3. **Accompagner la responsabilisation des individus** pour sortir ensemble grandis de cette épreuve.

Plus largement, cette crise est l'occasion d'opérer une mutation structurelle profonde des modes de management pour répondre mieux encore aux enjeux de demain.

---

L'épidémie du covid-19 bouleverse les codes du management et accélère l'adoption forcée du travail à distance. Chez Cognizant Consulting, nous avons identifié trois principales conséquences du confinement sur la posture et les pratiques du manager de proximité, avec comme objectif fort de celui de rassurer ses équipes dans le contexte anxiogène actuel :

- Réorganiser le travail pour assurer la continuité de l'activité au quotidien
- Communiquer très régulièrement de manière rassurante et transparente, fédérer l'équipe autour de rituels
- Accompagner la responsabilisation des individus pour sortir ensemble grandis de cette épreuve.

## 1. Le manager de proximité, chef d'orchestre de la nouvelle organisation du travail

Face à cette crise, le travail à distance impose au manager de réorganiser le travail pour assurer l'efficacité de l'équipe : adaptation du format des réunions qui doivent être plus courtes, plus régulières et plus interactives, souplesse et flexibilité accrue sur les horaires de travail des collaborateurs liées à leurs contraintes personnelles et naturellement, priorisation des sujets essentiels pour mieux gérer la charge de travail.

Adopter un management situationnel est clé face à la crise : il faut savoir accepter ce mode « dégradé » lié à cette situation de crise, et faire de son mieux avec ses moyens du moment. L'infrastructure de lieux de vies ne sont pas pensés pour être propice au travail, au contraire du cadre de l'entreprise. Cela oblige donc les managers à être d'autant plus vigilants dans une situation inédite de télétravail durable et général, dans laquelle vie familiale et vie professionnelle coexistent littéralement sous le même toit.

Une attention particulière est nécessaire envers les collaborateurs les plus fragiles, moins autonomes au travail, qu'il faut davantage soutenir et accompagner en les contactant très régulièrement, et en leur fixant des directives claires et suivies. Il s'agit d'encourager à prendre des pauses, et donner des points de repères rassurants.

Facilitateur et à l'écoute, le manager fixe des objectifs rapides et concrets aux membres de l'équipe pour faire face à cette période d'instabilité. Il est d'autant plus difficile de le faire à distance, de ce fait il est essentiel de raisonner au cas par cas, « équipe par équipe ».

L'entreprise doit également faciliter la tâche des managers par la mise à disposition de matériels et d'outils de communication adaptés, assurant fluidité et rapidité de l'information (faciliter les échanges par mails, organiser les réunions et point d'équipe par Skype, Teams, Webex...). Elle doit aussi au-delà de la mise à disposition faciliter leur utilisation en formant et rassurant les personnes les plus réticents à ces outils.

## **2. Le manager de proximité, communicant et fédérateur de l'équipe**

En cette période d'incertitude forte, le manager doit gérer la proximité avec l'équipe malgré la distance. C'est le moment de communiquer très régulièrement afin d'aligner les messages au sein de l'organisation et ainsi d'éviter toute propagation de rumeurs ou de fausses informations.

Il est conseillé d'adopter une communication transparente et régulière afin de rassurer l'équipe sur le suivi de la situation. Cela l'aidera à anticiper les risques psycho-sociaux (stress, isolement, perte de repères, sous-activité ou suractivité...) que génère cette crise et à garantir l'équilibre émotionnel de l'équipe. C'est aussi cela le courage managérial !

Il doit également se tenir disponible et veiller tout particulièrement à ce que les préoccupations, les questions et les intérêts de chaque membre de son équipe soient pris en compte. Pour cela, il peut déléguer une partie de son rôle de relais d'information opérationnel à un espace de dialogue dédié (cellule de crise, ligne d'écoute psychologique, chatbot...).

Enfin, la mise en place de rituels sanctuarisés est essentielle pour fédérer les membres de l'équipe : point de partage collectif régulier avec l'équipe pour échanger sur les actualités, réunions « pause-café » virtuelles pour partager un moment convivial et ainsi continuer à assurer l'esprit et la cohésion d'équipe, malgré la distance.

## **3. Le manager, coach de talents**

Cette crise remet en cause les habitudes managériales et est l'occasion de développer une relation « Gagnant-Gagnant » entre le collaborateur et son manager, afin de favoriser durablement l'engagement et l'efficacité de chacun.

Le collaborateur ne doit pas simplement attendre des directives de son manager, mais le soutenir pro-activement, en remontant des informations sous forme de feedback inversé, en étant acteur de la cohésion d'équipe via le partage d'information pertinentes et concises ou l'animation d'événements d'équipe à distance.

Le manager doit aussi encourager le collaborateur à s'auto-former et prendre du recul sur son activité, notamment sur sa maturité digitale. Il doit favoriser les prises d'initiative et permettre au collaborateur d'exprimer sa créativité pour s'adapter aux contraintes exceptionnelles qui révéleront peut-être de nouveaux talents : lancement de nouveaux projets, force de proposition pour fluidifier le travail à distance...

Face à cette situation inédite, il est ainsi d'autant plus indispensable de prôner un management par la confiance et de responsabiliser les membres de l'équipe : il en va de la réussite collective !

### **Conclusion**

Cette crise opère une mutation profonde du management suite à l'accélération massive et soudaine du travail à distance.

Au-delà des difficultés personnelles et professionnelles auxquelles chacun fait face aujourd'hui, nous sommes convaincus que cette situation est une formidable opportunité pour adapter mieux encore le management aux réalités sociétales d'aujourd'hui : meilleur respect de l'équilibre vie professionnelle et personnelle, développement de la flexibilité des organisations, et nécessité de responsabiliser chacun sur un travail porteur de sens.