

TRAVAILLER ENSEMBLE EN 2021

Partie 1 : UN NOUVEAU DEFI POUR LE MANAGEMENT

La crise sanitaire que nous vivons depuis 1 an au niveau mondial nous confronte à des changements sociaux et économiques d'une brutalité d'un autre âge remettant en cause nos certitudes.

Tous les domaines sont concernés. Psychologie, sociologie, économie et culture sont devenus pour un temps des champs de réflexions intenses. Sans que nous sachions encore la durée et la profondeur de ces changements il est peu probable qu'il n'en reste rien ... dans le monde d'après...

Ainsi il n'est pas inutile et certainement même indispensable pour l'entreprise d'essayer de dégager les grandes tendances qui subsisteront et la concerneront.

Au niveau macroéconomique, bien entendu ce sont les questions autour de la performance, de la rentabilité à retrouver et pour beaucoup de la survie qui seront au centre des préoccupations dans les mois à venir.

Dans ce cadre la question de l'agilité de la stratégie, des moyens, du format, des marchés...sera l'objet d'analyses renouvelées.

Ces questions existentielles ne pourront se résumer à des économies de surfaces de bureaux. Elles conduiront à revoir la cartographie des risques des entreprises, à modifier et simplifier leurs organisations.

Comme pendant toute crise, de nouvelles opportunités apparaîtront. Les plus forts et les plus agiles en ressortiront renforcés... sous certaines conditions.

Et notamment celles concernant le management des Ressources Humaines

Qu'observons-nous ?

La distanciation physique des équipes et ses conséquences sur l'organisation collective du travail, générée par le télétravail, l'activité réduite et renforcée par des valeurs plus individualistes ont été autant de facteurs d'isolement pour les nombreux collaborateurs concernés par les mesures prises.

Appréciée par une majorité de salariés au début de la crise, ces organisations ont ensuite montré leurs limites tant pour les salariés que pour les entreprises.

A l'inverse d'autres populations se sont trouvées parfaitement à l'aise dans des organisations de travail à distance, et plus souple.

A l'évidence une nouvelle étape dans la différenciation des organisations de travail est en cours, prometteuse et angoissante, sans que l'on sache ce qui finalement sera durable ou non.

Des problématiques nouvelles sont apparues qui pèsent en premier lieu sur le manager

Pour le manager :

Tout se passe comme si après les évolutions dites « disruptives » apparues depuis une vingtaine d'années (révolution numérique, internet et communication, rupture technologique, évolutions des valeurs...) celui-ci se trouve maintenant confronté avec la crise sanitaire et ses conséquences à une accélération des changements d'organisations et de comportements (alors même que les évolutions récentes sont encore loin d'être « digérées »)

La crise joue comme un accélérateur et un révélateur de changements plus profonds qu'il convient de prendre en compte.

Alors même que l'engagement individuel et collectif lors de la reprise sera déterminant, le risque existe **d'un phénomène de grippage dans le fonctionnement des équipes et la motivation individuelle.**

Cela doit nous interroger sur la préparation des managers de terrain à l'évolution de leur rôle et la nature de celui-ci.

En partant des tendances passées et des observations récentes tentons tout de même d'éclairer un futur incertain.

Nous pouvons observer quelques tendances :

- En France le télétravail s'est développé lentement. Vécu essentiellement comme un avantage social, la dimension managériale a rarement été prise suffisamment en compte. Le manager considérant qu'il s'agissait d'une obligation subie et le salarié qu'il s'agissait d'un droit acquis « fruit des luttes sociales ». Le télétravail devenant une autre façon d'organiser plus massivement le travail, **ce déficit de réflexion managériale devient une faiblesse et un risque majeur. (Gestion des objectifs, gestion du temps...).**

- Après un engouement pour le travail à distance, les salariés en reviennent pour beaucoup. La dimension « humaine grégaire » de l'entreprise réapparaît en force. Le besoin de vivre ensemble reprend du poids y compris de façon virtuelle.

Le manager voit sa responsabilité d'animateur s'accroître

- La vie personnelle et familiale est entrée de plein fouet en concurrence avec la vie professionnelle. **Le sens donné au travail, la réalisation de soi, le plaisir** enfin sont des données que l'entreprise et le manager devront gérer comme une priorité opérationnelle.

- L'entreprise hésite sur sa future organisation. Séduite par certains aspects économiques elle brulerait bien ses idoles d'hier : travail en équipes, plateaux projets...

La force de l'intelligence collective est remise en avant.

- Les situations individuelles et collectives génèrent un éclatement de l'organisation sociale et du travail. De grandes différences apparaissent dans l'application des mesures.

L'équité ou l'iniquité, le sens donné aux décisions prend une nouvelle dimension.

C'est notamment vrai pour les organisations en activité réduite et plus collectivement la question de la scission col bleus/col blancs dans l'accès au télétravail.

La capacité du manager à prendre en compte l'individuel au sein du collectif sera de même plus nécessaire, et l'impact des décisions sur les **situations individuelles demandera probablement plus d'attention.**

- Enfin la **compétence numérique**, celle qui permet d'animer les réseaux à distance et communiquer doit également être prise en compte. Confronté au potentiel sans limite du numérique, et dans une certaine mesure au choc générationnel, **le manager devra posséder une réelle compétence dans les domaines numériques.**

Management hiérarchique, Management participatif, Management libéré, par projet...

Est-on à l'aube d'un management d'un nouveau type ?

Management personnalisé ? différencié ?

Phénomène marginal ou plus profond ?

Comment continuer à travailler ensemble en 2021 et comment préparer nos managers ?

**Par Philippe Boulan
Le 5 janvier 2021**

Partie 2 : QUELQUES PRÉCONISATIONS POUR PRÉPARER LES MANAGERS

❖ LA PERFORMANCE :

Privilégier la démarche managériale pour la conception et la mise en œuvre des nouveaux modes de travail.

Eviter l'approche contractuelle « nouvel acquis social ! » au profit d'une approche performance sociale.

❖ LA COMMUNAUTE :

Former le management aux pratiques spécifiques du management en réseaux (sens et objectifs, gestion des acteurs, rituels, feedback et motivation).

❖ LE PLAISIR :

Redonner du sens au travail de chacun. En faire le sujet cardinal de l'entretien individuel.

❖ L'EQUITE :

Accepter des modes de gestion et d'organisation beaucoup plus différenciés. Donner des marges de manœuvre aux managers de terrain.

❖ L'ORGANISATION :

Renforcer et développer les process et séquences « d'intelligence collective ». Professionnaliser les managers et réfléchir aux moyens matériels (workshop, séminaires, créativité, organisation des espaces de travail...)

❖ LE NUMERIQUE

Former massivement les managers aux outils et pratiques.

Partie 3 : Commentaires du « chat »

COLLECTIF

Le collectif, c'est le ciment de la culture d'entreprise

Mettre 30% d'objurgations collectifs dans les EI

Garder du lien avec les équipes

Y a-t-il plus d'objectifs collectifs dans les entreprises individuelles

Vraie solidarité ou bien j'utilise le collectif pour mon avantage

On ne peut pas mettre l'amélioration continue et le progrès sous cloche. Pendant qu'en occident on télétravaille, en chine on travaille. Le covid n'apporte pas de surmortalité qui est plutôt due au report des soins. Il faut revenir dans les entreprises, travailler en équipe, faire de l'amélioration terrain, des BPR avec une direction qui donne la vision et met en place la stratégie et tout ira bien. Sortons de cette sinistrose. Prenons des précautions mais arrêtons la distanciation physique.

C'est le collectif qui l'emporte, c'est la différence entre Sapiens et Néandertal

De belles opportunités observées pour les groupes internationaux : favoriser la collaboration des équipes globales, favoriser les formations virtuelles d'équipes mixtes et internationales, créer un esprit d'équipe international, mise en valeur de la force d'entraide d'un groupe couvrant différents marchés à des étapes différentes de la crise C'est la difficulté à composer avec l'ensemble des individualités, mais c'est rien de neuf, il faut renforcer les basiques du management qui à mon sens sont un peu passés aux oubliettes

TELETRAVAIL

L'équité et la prise en compte des vécus différents du télétravail

Risque de clivage col bleu/cols blancs

Ne pas traiter le télétravail comme un acquis social

Utiliser les nouveaux moyens pour travailler en équipe à distance

Des entreprises profitent du télétravail pour ne pas renouveler le bail des locaux de certaines de leurs agences

La distance a montré des changements de comportement et une perte de certaines de ces valeurs. Il ne faut pas que nous "jugions", en tant que manager, le fait d'être à domicile

Bonjour, sans doute difficile de partir sur la voie de l'entreprise libérée à distance.

Cette situation et la distance a aussi été un révélateur de l'état de certains de nos processus, nos outils, ... nos équilibres perso et pro. La difficulté que je partage est comment manager à distance nos équipes directes mais aussi indirectes. Beaucoup

d'échanges sont informelles et le "face to face" développent des valeurs basic de respect, exigences réciproques, ...

La crise a accéléré la transformation numérique

Il est indispensable selon moi de considérer les différences de génération dans nos réflexions. Au-delà des différences de statut ("col blanc/col bleu") le choc des générations se fait sentir dans l'adaptation de l'organisation du travail.

SENS

Les souhaits et problématiques de chacun avec du sens

Donner du sens au plus haut niveau de l'entreprise pour conforter les managers dans leur façon de transmettre

En général la définition claire de l'orientation et sa communication (via les com générales, la communication aux équipes par les managers, les entretiens, la définition des objectifs, leurs suivis)

Libérez les énergies, redonner du sens

La vision et la stratégie toujours

Donner du sens et maintenir le cap

Je pense que le projet devient le fédérateur principal et non plus le lieu... Sauf que... le projet est protégé férocement par le top management... Co-construction... on en parle ou pas ?

La vision globale doit changer pour cela

Peut-être revenir au "Why" c'est la recherche du sens ou donner du sens à ce que l'on fait

Question certains ont-ils découvert qu'ils ne servaient à rien et en faire une piste pour nouvelle orga?

BIEN ETRE

Maintenir la motivation/le focus face à une pression/quantité de travail accrue constante due principalement à la crise

Absolument, ne pas s'oublier et être bien nota : en cas de dépressurisation dans un avion il faut d'abord mettre son propre masque avant de s'occuper de ses enfants

Le plaisir (de manager, de revenir ensemble)

Mise en concurrence du plaisir au travail et plaisir à la maison

Le management yogiste

Il va falloir donner envie aux collaborateurs de revenir au bureau !

Tenir compte des aspirations individuelles

CLIMAT

Le problème est qu'aujourd'hui personne n'a la solution pour passer vers le nouveau monde sobre sans passer par une grande crise sociale avec un grand chômage de masse

En prolongement des propos de Christophe, comment amener les entreprises à s'inscrire dans le développement durable, pour donner du sens au travail des collaborateurs.

20% de morts en plus ... pas grand chose..

Le Covid est maladie peu létale même si contagieuse, elle "coute" déjà 15% du PIB et a réduit les émissions de CO2 de 5% par an. 5% par an c'est exactement la trajectoire à suivre pour tenir les 2°C. En d'autres termes, "sauver" notre humanité revient à avoir un covid supplémentaire par an pendant 30 ans. Question : comment gérer ces bouleversements qui arrivent et seront bien plus impactant que la crise télétravail du covid. Les lois physiques ne se négociant pas, cette réalité est là.

DELEGATION

Nous ne pouvons déléguer qu'une partie de ce que ce qui nous a été délégué

La tendance à l'individualisation était présente

Le carburant qui fait le plus défaut c'est la Confiance

Évolution du Rôle du manager

Maintenir la productivité

-15% versus budget

Entretiens

Partie 4 : Sondages

Comment jugez-vous l'impact sur les collaborateurs en terme de comportement ?

Neutre	18%
Dégradation	73%
Amélioration	9%

Quel est l'impact de la crise actuelle sur votre activité ?

Faible	18%
Moyen	18%
Fort	64%

Qu'est-ce qui sera plus utile aux managers pour manager le collectif en 2021 ? (2 choix possibles)

il y a 2 jours

Mettre en place un accord consensuel sur le télétravail	4%
Renforcer leur compétence pour travailler en réseau, en équipe et à distance	35%
Leur libérer du temps pour une exigence renforcée : l'animation sociale des équipes	15%
Les former et les équiper pour animer la collaboration avec les nouvelles générations	23%
Les entrainer à s'occuper d'eux-mêmes pour reconstruire leur résilience	23%