



Rentrée : le vrai stress, c'est maintenant pour les managers

Une forte pression pour relancer l'activité, des salariés inquiets pour l'emploi, des organisations à repenser avec le télétravail et une situation sanitaire incertaine... Comment faire face ?

« *Les managers sont confrontés à une situation inédite* », compatit Christophe Nguyen, président d'Empreinte humaine, cabinet de conseil en qualité de vie au travail. Dans de nombreuses entreprises, après le choc du confinement, la pression de la direction est très forte pour relancer l'activité à plein régime : il reste quatre mois pour faire le chiffre de l'année ! Un défi car le contexte économique est difficile sur beaucoup de marchés.

Les équipes, elles, sont souvent inquiètes. Même au retour de vacances, certains s'avouent encore fatigués. Déjà confrontés à un accroissement des risques psychosociaux avec le télétravail improvisé au printemps, les managers devront gérer l'anxiété de leurs troupes, nourrie par une situation sanitaire moins bonne qu'espéré et des craintes pour l'emploi.

Un environnement mouvant

Même le cap à suivre n'est pas toujours clair : certaines entreprises révisent leurs priorités stratégiques, négocient des accords avec les représentants du personnel pour se réorganiser. « *Beaucoup, comme Accor, ont décidé de simplifier leur organisation et de diminuer le nombre d'échelons hiérarchiques, pour gagner en réactivité* », constate Hugo Manoukian, directeur général de MoovOne, jeune entreprise de coaching à distance qui intervient dans de grands groupes français.

Ces transformations modifient le rôle des managers. « *Dans de nombreuses entreprises, poursuit Hugo Manoukian, les réformes engagées visent à leur donner davantage d'autonomie, de responsabilités. Ils seront être au centre du dispositif et ils auront pour réussir davantage de ressources: ils seront mieux accompagnés grâce à la réorganisation des services support.* » Devenant presque intrapreneurs dans leur périmètre, ces managers auront dans les prochains mois d'importants efforts d'adaptation à fournir.

Le télétravail, encore....

Même l'espoir d'un retour des équipes au grand complet, ce qui faciliterait ce grand chambardement et resserrerait les liens, s'évanouit : le télétravail plusieurs jours par semaine au moins reste la règle dans de nombreuses entreprises. C'est le «nouveau normal» avec lequel il faudra compter et qui implique de trouver un mode d'organisation pérenne dans l'équipe.

«Les managers devront déployer beaucoup d'efforts pour rester debout dans la tempête, comprendre les enjeux stratégiques de l'entreprise et s'y adapter tout en préservant le plus possible leurs équipes», soupire Frédéric Moreau, associé chez Convictions RH.

Faire le tri dans les dossiers

Prises de court par la crise, de nombreuses entreprises ont géré les urgences jusqu'à l'été, gelant les projets. De nombreux managers angoissent donc de retrouver tous ces dossiers mis en attente. *« Leur première mission est de faire le tri »,* note Frédéric Moreau. Tout ne pourra pas être poursuivi, faute de budgets, de temps, de débouchés... *« Avec son équipe, le manager doit identifier ce qui peut encore être fait, les marges de manœuvre qui restent pour les prochains mois, ce qu'il faut annuler, modifier, différer... »*, renchérit David Destoc, président d'Oasys Mobilisation.

Remotiver les équipes

Dans un contexte aussi compliqué, comment susciter l'engagement des troupes, éviter le découragement, l'attentisme ? Les objectifs fixés en début d'année sont en général inatteignables aujourd'hui. C'est donc sur les projets identifiés comme prioritaires qu'il faut resserrer les rangs. *« Il faut en profiter aussi pour commencer à travailler sur 2021 »* conseille Frédéric Moreau.

Mais ce n'est pas toujours facile quand tout est encore très flou dans l'entreprise. *«Il est aussi possible de remotiver les collaborateurs en leur donnant des missions à très court terme, en attendant de pouvoir viser à plus longue échéance»,* ajoute Christophe Nguyen. Dans tous les cas, jouez la transparence. *«Il faut éviter la langue de bois, donnez les informations dont vous disposez et si vous ne savez pas, dites-le»,* recommande David Destoc.

Repenser l'organisation

Avant l'été, il a fallu souvent bricoler pour continuer à avancer coûte que coûte. Aujourd'hui, puisque la situation va durer, il faut trouver des solutions (jours de présence au bureau, échanges sur les dossiers, réunions interservices..) pour dégager une bonne productivité, malgré le télétravail généralisé, le masque obligatoire en entreprise, etc.

Pour partir sur de bonnes bases, Hugo Manoukian recommande une grande réunion d'équipe et la méthode Kiss: Keep, Improve, Stop, Start. Après les expériences des mois passés, que faut-il garder, améliorer, jeter, ou expérimenter ? *«Il faut écouter les angoisses des uns et des autres, mais aussi fixer la nouvelle feuille de route, la nouvelle organisation, bref, la nouvelle réalité du service.»*

Prendre soin des collaborateurs

Pas question pour autant de faire table rase du passé. Conserver les rituels qui ont bien fonctionné est une bonne idée (courtes réunions le matin) mais rien n'interdit d'en inventer d'autres. *«Le manager doit accorder des temps individuels à chacun, en plus des temps collectifs, dans cette situation compliquée, pour resserrer les liens, identifier d'éventuelles difficultés»*, insiste Christophe Nguyen.

Les experts mettent en garde notamment contre le surmenage, en particulier pour les télétravailleurs enclins à oublier les frontières entre vie professionnelle et vie personnelle, et qui vont être soumis à une forte pression de résultats ces prochains mois. *«Comme les sportifs qui, s'ils reprennent l'entraînement à fond au retour des congés, risquent le claquage musculaire, les collaborateurs peuvent souffrir d'un redémarrage trop brutal»*, avertit David Destoc.

Réfléchir à l'évolution des compétences.

La Covid 19 a chamboulé de nombreux métiers, bouleversé les façons de travailler. Si, avec les évolutions de l'entreprise, les missions des équipes changent, le manager devra aussi s'assurer que les collaborateurs ont bien les outils et les compétences requises.

Et cela vaut même pour eux ! *«Certains devront développer les nouvelles compétences managériales qui vont de pair avec l'évolution des organisations, apprendre par exemple à susciter l'engagement, à faire confiance, à donner l'exemple, à gérer des équipes à distance»*, rappelle le patron d'Empreinte Humaine.

S'organiser pour prendre du recul

C'est pourquoi, même dans le tourbillon de la rentrée, il est important de se ménager des plages de respiration pour prendre du recul. *« Se réserver par exemple une demi-journée par semaine est essentiel pour bien analyser la situation, réfléchir sur les décisions à prendre, se questionner sur sa propre action, et, plutôt que de subir une situation difficile, identifier les opportunités qu'elle peut offrir»* recommande Hugo Manoukian.