

Ce que les confinements nous ont appris en matière de management

En regardant dans le rétro, il y a deux ans, je pense aux managers qui ont, d'un coup, été contraints de gérer une équipe ou même une entreprise entière depuis leur foyer confiné. Naviguer dans ces eaux troubles s'est révélé être une expérience stressante. Sans oublier que sévissait au même moment une pandémie, dont personne ne pouvait prétendre savoir quand elle s'arrêterait.

Traduction d'un article initialement paru sur [Maddyness UK](#).

Le Covid-19 a poussé les managers débutants, mais aussi certains des plus avisés dans leurs retranchements. Le terme désignant ce poste a pris tout son sens pendant une période précise : plus encore qu'avant la pandémie, en 2020, les employés se sont tournés vers leur responsable dans l'espoir de trouver une aide psychologique et émotionnelle, au-delà d'un soutien professionnel. Nous faisons face, en plus de licenciements et d'un chômage partiel de masse, à une maladie sévère et effrayante dans une partie des cas observés.

Il y a bien une chose dont nous n'avons pas manqué : le stress, dont les managers ont particulièrement fait les frais. Ils ont dû faciliter l'installation de

leur équipe à distance pour une durée indéterminée, la motiver, maintenir et même réhausser le niveau de productivité, et composer avec de difficiles réalités économiques sur plus d'un front. Le tout, en montrant de l'empathie et arborant un visage serein et courageux.

Les débutants ont été les plus exposés

Si les managers expérimentés ont été jetés dans le grand bain, ceux qui assumaient des responsabilités pour la première fois ont parfois eu l'impression de se noyer. On tend à sous-estimer l'importance et la valeur des interactions humaines, jusqu'à ce qu'un beau jour il ne soit plus possible de se rencontrer physiquement. Imaginez essayer de vous familiariser avec vos nouveaux supérieurs à travers un écran, sans l'engagement social qui résulte d'un échange en face-à-face. Comment bâtir des liens personnels avec mon équipe ? Comment savoir qui s'occupe de quelle tâche ? Comment mesurer la productivité ? Quel sujet mérite qu'on lui consacre un mail, une discussion instantanée, une visioconférence ou un appel téléphonique ? Comment savoir qui est en difficulté ?

À lire aussi

[Comment je me suis formée au management avec Ignition Program](#)

Pour la plupart des managers qui n'avaient pas d'ores et déjà une équipe travaillant à distance - que ce soit à temps partiel ou temps complet -, s'outiller a été un casse-tête. Du jour au lendemain, il a fallu passer en ligne la supervision des équipes et des procédures, de la charge de travail ou encore du bien-être. Les responsables d'équipes ont exploité toutes les solutions à leur disposition : Google Docs, Sticky Notes, Slack, etc. Le résultat : une tonne d'informations qui, non structurées, ne pouvaient être monitorées et actionnées. N'importe quelle mauvaise pratique ou habitude de management était amplifiée pendant la pandémie.

Nous sommes dans une crise profonde, à en croire le nombre de managers qui sont prêts à jeter l'éponge. Ces derniers sont deux fois plus susceptibles de chercher un nouveau poste que les salariés travaillant en autonomie. Ils sont aussi plus sujets au burn-out, avec une hausse de 25 % du risque rien qu'en 2021.

La situation s'est améliorée, mais des efforts restent à faire

Deux ans se sont écoulés depuis le premier confinement, mais les managers vont-ils mieux qu'au début de l'année 2020 ? Oui et non. Oui, parce que les entreprises et organisations acceptent enfin le fait que les modes de travail changent et évoluent. Les salariés les plus jeunes attendent un leadership participatif. Ils veulent être accompagnés, et non pas seulement suivre des directives. Cela requiert un nouveau type de manager et une kyrielle de nouvelles technologies visant à améliorer la productivité. C'est ce qui rend le travail à distance plus facile, et le management à distance plus efficace.

D'un autre côté, les organisations n'ont pas encore complètement intégré l'impact colossal que les managers ont sur la bonne conduite des opérations et la fidélisation d'employés. Les entreprises, notamment, doivent encore déterminer la façon dont elles peuvent faire émerger de meilleurs responsables d'équipes. Plutôt que des séminaires pour managers en présentiel, comme il était d'usage avant la crise, nous en avons maintenant des virtuels doublés d'enquêtes plus régulières pour évaluer le niveau de l'engagement des employés. Vraiment pas de quoi révolutionner les pratiques. Les organisations les plus visionnaires investissent largement dans le développement de ces dernières au quotidien : en constatant l'exemplarité de leurs managers, les équipes font ressortir le meilleur d'elles-mêmes.

Personne n'est prédisposé à être un mauvais manager

Tous les managers veulent connaître le succès mais, traditionnellement, les entreprises pensent peu à ce qu'être "bon" signifie. A la place, les individus sont promus à des rôles managériaux et contraints d'apprendre de nouvelles compétences sur le tas, en autonomie. Que peuvent donc faire les organisations pour soutenir leurs managers dans ce monde naviguant entre travail hybride et travail à distance ? La réponse est une solution combinant technologie et techniques de science comportementale, qui peut être utilisée par n'importe quel responsable pour améliorer ses performances de manière mesurable, continue et durable.

À lire aussi

Fatigue, solitude, stress... Ces cadres qui ne veulent plus manager

Chez Piper, nous concevons des outils et technologies pouvant aider les managers en leur fournissant des données analytiques quant à leur performance personnelle. De quoi cibler des axes de travail en vue d'une montée en compétences et rendre leur vie plus simple, en favorisant une bonne communication et suscitant une plus grande empathie.

Il y a un temps et un endroit pour s'entraîner, que cela soit en présentiel ou en virtuel. Cela dit, soustraire les managers aux réalités de leur environnement et responsabilités quotidiennes s'avère moins efficace et durable qu'un apprentissage intégré dans des scénarios réels et, donc, adéquats pour engendrer un changement progressif dans leurs pratiques. Suivre cette méthodologie pour redéfinir le management rendra - définitivement - le travail plus agréable et efficace pour tout le monde.

Sathya Smith est la directrice générale et fondatrice de la solution RH Piper.