

La crise du COVID : un révélateur du dirigeant de demain ?

Martine VULLIERME - Client Partner Alexander Hughes

La crise actuelle est un révélateur en matière de performance du management et de rôle des dirigeants. Beaucoup d'entre eux sont actuellement en télétravail, ainsi que leurs équipes, l'enjeu étant d'assurer la continuité de l'activité tout en respectant les mesures mises en place par le gouvernement. Cet exercice risque de durer encore, puisque la demande actuelle est de prolonger le télétravail pour tous ceux qui le peuvent. Des entreprises ont déjà signifié à certains de leurs salariés qu'ils ne reviendraient pas au bureau avant la rentrée, voire plus.

Ce mode de télétravail est d'un genre inconnu. Il est contraint et non volontaire, il s'opère exclusivement au domicile et parfois en alternance avec une présence au bureau, dans un environnement très anxiogène, tant sur le plan sanitaire que sur le plan économique. Ni les managers, ni les télétravailleurs n'y étaient préparés. Seuls les dirigeants dont le management était déjà collaboratif, basé sur la confiance, la clarté des objectifs et le sens réussissent à maintenir à distance un esprit d'équipe et la performance qui va avec.

Si le télétravail est prévu depuis longtemps par le code du travail ([loi n° 2012-387 du 22 mars 2012](#)), incitant les entreprises à en prévoir les modalités pour les postes qui s'y prêtent, force est de constater que bien avant la crise, beaucoup de dirigeants n'étaient pas à l'aise avec sa mise en œuvre, certains ayant été jusqu'à en refuser l'accès à leurs équipes. D'autres sont revenus sur leur décision de l'autoriser, après une période de test jugée par eux non concluante.

Plus que la conviction qu'il est difficile d'exercer une activité à distance, leur réticence provient d'un manque de confiance dans la capacité des membres de l'équipe à travailler sans être sous supervision directe. Ils sont convaincus que la distance induit un relâchement et que les salariés en « profitent » pour faire des

activités personnelles, et ne pas réaliser les missions qui leur sont confiées.

Actuellement, dans une attitude qui n'est pas sans lien avec le manque de confiance, certains dirigeants ont tendance à surcharger leurs collaborateurs dans la crainte de les laisser inoccupés, sans se préoccuper d'adapter leur propre mode de management des projets et leur communication à cette situation nouvelle. Pourtant, le télétravail permanent, situation totalement inédite, induit des besoins de communication plus complexes qu'à l'accoutumée.

Nombre de cadres actuellement en télétravail, membres d'équipe de tous niveaux, témoignent de ces difficultés. Certains sont aujourd'hui rivés à leur écran d'ordinateur pour des journées de plus de 12h, passant des heures en réunion en ligne et avalant leur déjeuner tout en répondant aux mails incessants. Les taux de stress et de fatigue augmentent fortement, car le salarié ne sait plus comment définir les priorités devant l'avalanche de tâches à réaliser et d'objectifs à atteindre. Alors que la disparition des heures de transport pour se rendre au travail devrait permettre de diminuer la charge mentale, celle-ci est au contraire accentuée par cette impression qu'il n'y a plus vraiment de pilotage d'équipe, mais des injonctions à faire, sans réelle coordination.

Une équipe au sens propre du terme suppose cependant ce lien de confiance, et un dirigeant se définit – entre autres – par sa capacité à communiquer sa vision et à entraîner les équipes avec lui, en toutes circonstances.

La crise du COVID : un révélateur du dirigeant de demain ?

Martine VULLIERME - Client Partner Alexander Hughes

Parions, et même espérons, que cette crise fasse émerger et recruter des dirigeants différents, dont les qualités comportementales leur permettent de mieux évoluer dans un monde dont les changements sont permanents et même s'accroissent :

L'attention aux autres. Tous les liens qui n'ont pas été créés avec les collaborateurs avant la crise ne le seront pas pendant. C'est la qualité d'écoute, le respect de la personne, la prise en compte de ses opinions et de ses motivations qui permettent au dirigeant de demander plus lorsque surviennent des tensions fortes. Le dirigeant aura par ailleurs plus que jamais besoin de son équipe pour réussir en temps de crise.

Le management a toujours été et restera d'abord une aventure humaine qui, pour maximiser les bénéfices pour l'entreprise, doit donner du sens, responsabiliser et permettre à chacun de s'exprimer au bon niveau.

La gestion des risques. S'il était difficile de prévoir la date de survenance d'une pandémie telle que celle du coronavirus, aucun dirigeant qu'il soit politique, haut fonctionnaire ou cadre du secteur privé ne peut dire que ce risque était inconnu. Le risque pandémique engendré par la grippe H1N1 il y a 10 ans était même à cet égard une excellente répétition, mais sa bonne gestion a malheureusement laissé l'impression durable d'une préparation excessive, ayant engendré des dépenses inutiles.

Cartographier les risques possibles et anticiper leur prévention ou l'atténuation de leurs conséquences fait partie des missions du dirigeant. Cela exige une bonne sensibilité aux signaux externes (et internes communiqués par l'équipe) et la volonté d'anticiper et de mettre les moyens de se préparer. L'impréparation coûte toujours beaucoup plus cher que la prévention.

L'adaptabilité. Les crises exigent de s'adapter et d'adapter le mode de fonctionnement à la situation. Cela suppose d'être en mesure de revoir rapidement les priorités ainsi que certains objectifs à court terme, d'envisager différents scénarii (le meilleur, le plus probable et le pire) et de réagir en fonction de celui qui se réalise.

Les dirigeants se doivent en particulier d'adapter aussi la communication avec leurs équipes et de la structurer avec les moyens à disposition. En l'espèce, même si les outils digitaux sont des moyens incomparables pour maintenir le contact, leur utilisation exclusive suppose de définir de nouvelles règles et une hygiène de fonctionnement.

Le pilotage de l'innovation. Lorsque la conjoncture crée de fortes pressions sur le business model de l'entreprise, innover, c'est-à-dire penser les alternatives et les évolutions est une nécessité absolue. L'innovation se fait sous contrainte, c'est une réalité que les pays dits « en développement » connaissent bien. A cet égard, la pandémie est une énorme contrainte, mais aussi une opportunité de s'interroger - chacun dans son métier - sur les tendances qui vont se faire jour à l'issue de la pandémie, dont certaines sont déjà très palpables.

Dans un monde qui entre dans une récession historique, entraînant une montée de la pauvreté sans précédent, les entreprises - par l'intermédiaire de leurs dirigeants - doivent s'interroger sur leur capacité à effectuer une transition vers une économie inclusive et respectueuse de l'environnement.

Pour aller plus loin :
m.vullierme@alexanderhughes.com
+33 1 44 30 22 26
www.alexanderhughes.com

