

Management cherche confiance,

En rebattant les cartes de la distance et de la proximité, la généralisation brutale du télétravail inscrit le management dans les affres d'une redéfinition rapide de ses théories et pratiques. Pour quelle martingale ?

À télétravail, télémanagement, certes. Mais... l'affaire n'a rien de simple : si les objectifs managériaux restent identiques, le contexte, lui, a changé du tout au tout. La pandémie, le confinement et la généralisation souvent hâtive, voire improvisée du télétravail, ont déstabilisé les organisations antérieures et leur biotope, les interactions humaines. La proximité traditionnelle a fait place à une combinaison instable de distance et de dispersion géographique, mâtinée d'une kyrielle d'interférences diverses et directes, liées aux conditions de vies concrètes – santé, logement, vie de couple, enfants, suivi scolaire – des « collaborateurs » concernés. Le champ tout entier du management – ses consultants, spécialistes et autres théoriciens des ressources humaines – se voit donc sommé par le réel de faire preuve, à son tour, d'« agilité et d'adaptabilité » pour redéfinir, voire refonder une hypothétique efficacité en temps de Covid. Le résultat se traduit, côté cour, par une production impressionnante de discours, analyses et approches prétendant renouveler le genre et, côté jardin, par un repli stratégique sur des recettes dignes d'une édition précipitée du *Management pour les nuls* aux allures improbables.

De fait, face à un quotidien harassant, aux doutes et aux inquiétudes qu'il alimente, la prudence est de mise. Les recettes pratiques – car il ne s'agit de rien d'autre – offertes à la réflexion des employeurs en témoignent par leur réserve. Car ici et maintenant, l'« opportunité rêvée » a surtout l'allure d'un gigantesque casse-tête vis-à-vis duquel il n'est pas facile d'innover et pas sans risques de proposer un grand saut dans l'inconnu.

Écouter, sourire, remercier : la révolution managériale suit son cours !

Eu égard à l'isolement subi, au contexte globalement anxiogène – santé, famille, avenir de ses proches ou de son emploi –, les recommandations en reviennent donc à des fondamentaux : écouter, prendre en compte la vie personnelle des collaborateurs, faire confiance et se montrer bienveillant... Le tout pour « *laisser plus d'autonomie aux collaborateurs afin qu'ils puissent réaliser leur travail* ». Ces rappels incessants au nécessaire respect de la fragilité humaine, martelés d'un article à l'autre, résonnent comme autant de *mea culpa* que le management s'adresse à lui-même. Le mode d'emploi est à la clé, ce qui, là encore, en dit long sur les pratiques réelles : « *le mot d'ordre de votre management d'après-crise devra plus que jamais être l'écoute* ».

Le premier conseil, primordial pour aborder votre management post-coronavirus, sera d'insister sur le relationnel [...] L'important est de prendre des nouvelles des collaborateurs, avec bienveillance. D'une personne à l'autre, le confinement a pu être vécu différemment. Il est donc très important de ne pas être dans le jugement ou la comparaison. Écoute, empathie et bienveillance seront le trio gagnant pour un management spécial sortie de crise réussi. [...] Dans un deuxième temps, pour un manager, le défi de reprise du travail le 11 mai prochain sera de confirmer le lien de confiance qui unit l'entreprise aux membres de votre équipe. Vous-même, mais également la direction, avez bien pris note de l'investissement des salariés de l'entreprise pendant le confinement. Même en chômage partiel, le lien n'est pas rompu et le travail qui avait été fourni jusqu'à présent n'est pas en remis en cause. Pour les membres de votre équipe qui ont travaillé en remote, ce mode de fonctionnement a démontré leur capacité à réaliser leurs tâches, même à distance ». Enfin, soyons polis : « N'hésitez pas à remercier, voire à féliciter les membres de votre équipe pour le travail effectué pendant cette délicate période. Pour un management efficace de sortie de crise, n'oubliez pas ceux qui ont bénéficié d'un arrêt de travail et verbalisez le lien de confiance qui vous unit à eux. »¹

Vers une organisation réinventée sur la base d'un contrat généralisé

Écouter, sourire, dire merci : on mesure l'ampleur de la révolution managériale en cours ! Afin de l'asseoir, les réseaux sociaux sont toujours évoqués comme l'indispensable touche de modernité, car ils constituent, eux aussi, « *une opportunité. Celle d'innover et de s'ouvrir à de nouveaux outils et de découvrir de nouvelles sources de productivité et de valeur ajoutée. Pour ce faire, les entreprises peuvent s'appuyer sur des réseaux sociaux collaboratifs pour réinventer les échanges et réunions qui les animent* ».

Pour autant, quelques théoriciens vont plus loin et formulent sans fard un projet pour l'entreprise post-Covid, non sans charge provocatrice : le Covid-19 serait l'« *occasion rêvée* » d'un nouveau départ, une « *transition sans précédent vers un travail plus flexible permettant aux compétences de travailler à distance* ». Cette vision prophétique ne recule pas devant l'hyperbole : « *Les talents sont enfin libres ! Ils se déchainent géographiquement et physiquement. Une nouvelle culture se construit, basée sur des technologies humanisées par le biais de la communication,*

1. Mathilde Hardy, « Quatre conseils pour manager après la crise du coronavirus », *Courrier cadres*, avril 2020.

2. Mireille Chidiac El Hajj, professeure à l'Université libanaise de Beyrouth, in *Question(s) de management* n° 30, 4^e trimestre 2020.

3. Fondateur de l'institut iGi, créateur du « management constitutionnel », spécialiste de l'holocratie, *Forbes*, mars 2020.

désespérément

de la diversité cognitive et de nouvelles pratiques de travail assurant l'équité, l'égalité des sexes et la non-exclusion de la femme. [...] C'est l'ère des talents qui permettra de construire un écosystème dépassant les frontières des organisations.»² Cet enthousiasme en rencontre d'autres, puisqu'il s'agit de «réinventer le travail» en libérateurs, objectif que Bernard-Marie Chiquet³ suggère de se fixer afin d'«accompagner chacun dans cette transmutation pour le guider, le mener vers une forme de leadership et d'empowerment». Comment? Par l'évacuation du lien de subordination. En effet, «c'est à chaque collaborateur de construire ses interactions aux autres dans une relation de pair à pair. Tous égaux devant les mêmes règles explicites [...]. À l'image de ce qui a pu être fait au sein de l'entreprise Morning Star aux États-Unis, où chaque collaborateur est lié, engagé avec les autres sur la base d'un "contrat de service", le Colleague Letter of Understanding (Clou). C'est sur cette relation de client à fournisseur, interne ou externe, que se bâtit l'organisation réinventée.» Ainsi, du télétravail au travail en remote se profile une organisation globale où la distance n'est plus physique, mais contractuelle.

Même si le projet est rampant – l'ubérisation est d'ores et déjà bien présente –, il rappelle l'existence d'un management hors sol et d'opportunité, toujours prêt

LA CONFIANCE
EST LE CREDO
ET LE CARBURANT
DU MANAGEMENT,
LA BASE DE
SA LÉGITIMITÉ.
PROBLÈME :
IL SUFFIT DE LIRE
N'IMPORTE QUEL
SONDAGE SUR
L'ENTREPRISE POUR
SE CONVAINCRE
QUE LE PRODUIT
SE FAIT RARE.
LES SALARIÉS
N'ONT GUÈRE
CONFIANCE EN
LEURS DIRIGEANTS ;
CEUX-CI N'ONT
AUCUNE RAISON
D'AVOIR CONFIANCE
DANS LEURS
ACTIONNAIRES...

à «aller plus loin» fut-ce en cheminant avec le pire. Sa force est de s'appuyer sur les besoins de rentabilisation du capital; sa faiblesse, c'est de croire qu'ils correspondent aux besoins concrets des individus concrets. Ceux-ci, pour travailler, ont besoin de sens et de confiance. C'est d'ailleurs le credo et le carburant du management, la base de sa légitimité. Las, il suffit de consulter n'importe quel sondage sur l'entreprise: le produit se fait rare. Les salariés savent qu'ils n'ont guère de raison de faire confiance aux dirigeants de l'entreprise; ceux-ci n'ont aucune raison d'avoir confiance dans leurs actionnaires; les managés vérifient au quotidien la faiblesse de moyens de leurs managers de proximité, et toutes ces relations tendues le sont d'autant plus qu'elles vivent à l'ombre d'une équation qui les dénature profondément: de moins en moins de temps pour produire mieux et davantage... Or, reconstruire du sens, préalable à l'engagement individuel et collectif, suppose – singulièrement en contexte d'isolement du premier et d'éclatement du second – un surcroît de temps consacré à l'échange, à l'entraide, à la coordination, à l'évaluation collective. Rude tâche pour un management qui reste structuré, quoi qu'il en dise, par les objectifs et un reporting tatillon. À quand un management qui ne confonde pas «proximité» et «tout contre»?

Louis SALLAY

