



7 conseils à suivre pour bien manager en 2021

Passé l'effet de surprise, il faut savoir s'adapter : en 2021, vous ne pourrez plus manager comme avant. Et ça pourrait même vous plaire ! Pour rester au top, suivez le guide.

Un jour, c'est sûr, la crise va finir. En attendant, cette période aura profondément changé les environnements de travail. Et, dans la foulée, les méthodes de management. Face à une telle situation, deux attitudes possibles : s'arc-bouter sur de vieilles techniques au nom du «c'était mieux avant» ou saisir la balle au bond et réinventer sa façon de diriger. Le but : rester encore et toujours bankable, dans son entreprise comme à l'extérieur. Au travers des exemples concrets et faciles à mettre en œuvre au quotidien, voici, point par point, les nouveaux fondamentaux du management. Pas de théories pompeuses, mais les avis d'experts de terrain et des idées de managers qui ont déjà planché sur le sujet.

Remotiver son équipe Micromanagement

Evidemment, on pourrait organiser un chouette séminaire de team building à la montagne pour remotiver les troupes. Mais, en fait, non. Pour stimuler votre team post-confinement & Co, mieux vaut accorder une attention particulière à chacun de vos collaborateurs. Comme Pauline Saint-Jean, DRH chez Saveurs & Vie, une entreprise de portage de repas à domicile, vous devrez sans doute faire du sur-mesure, notamment dans la gestion du télétravail, en tenant compte des situations personnelles et de l'appétence de vos collaborateurs pour le home office. «Ce serait sclérosant, frustrant et contre-productif, notamment en matière de créativité, de forcer des gens à rentrer dans des cases, explique-t-elle. Certains vont préférer des jours fixes de télétravail, d'autres vont souhaiter davantage de souplesse, peut-être même un minimum de home office. A moi, manager, de rester à l'écoute et de trouver la réponse adaptée à chacun.»

Dynamique collective

Pour embarquer ses troupes, le néomanager doit aussi veiller à réinjecter du «travailler ensemble» dans l'organisation. «En télétravail, le risque est élevé de voir chacun adopter une posture de free-lance sans se soucier des conséquences sur le collectif», souligne Jean-François Faure. Pour éviter l'isolement, le PDG de Aucoffre.com a mis en place un module de formation intitulé «Connaissez-vous les uns les autres». «Face caméra, chacun décrit son job, ses méthodes de travail, mais aussi les particularités de son environnement personnel», explique-t-il.

Autant d'informations qui favorisent une connaissance plus fine de l'équilibre vie privée-vie professionnelle de chaque collaborateur, et permettent de lever certains malentendus, remarque Frédéric Rey-Millet, cofondateur d'EthiKonsulting, cabinet de conseil en innovation managériale : «Après ces périodes de confinement, tout le monde est épuisé et la perception négative des choses est exacerbée : le sentiment d'injustice, par exemple.» Pour en sortir, une relation plus étroite avec les collaborateurs peut être nécessaire : «Le distanciel impose de prendre en compte l'interpénétration des sphères privée et professionnelle», constate Ellen Desurmont, DRH de Direct Assurance, pourtant pas très à l'aise avec cette idée avant le confinement.

Co-«tout-ce-que-vous-voulez»

La coconstruction et le codéveloppement sont des pistes à explorer pour sortir de la stricte relation «top down», peu adaptée à la gestion de crise. Pour la première fois, Franck Lheureux, general manager EMEA

[Visualiser l'article](#)

chez Ivalua, a coconstruit son budget avec sa garde rapprochée. «J'ai impliqué mes collaborateurs dans la définition de leurs objectifs et nous avons confronté nos visions. Leurs éclairages m'ont permis d'influer sur les métriques financiers présentés au board et aux actionnaires», raconte-t-il volontiers. Manager par la confiance est également indiqué dans ce contexte tendu. «Nous avons réussi à transformer une contrainte en opportunité, se réjouit Joëlle Attal, directrice courtage ventes et gestion de clientèle du groupe Coface.

La généralisation du télétravail a permis de démontrer en quelques mois, à ceux qui en doutaient encore, que des équipes bien encadrées et bénéficiant d'une grande liberté donnent le meilleur d'elles-mêmes et se dépassent.» Attention toutefois à ne pas confondre autonomie et free style. «L'autonomie ne se décrète pas, elle s'accompagne, pointe Frédéric Guzy, directeur général du réseau de ressources humaines d'Entreprise & Personnel. Vous devez expliquer à vos collaborateurs ce que vous attendez d'eux, vérifier qu'ils ont les compétences et construire avec eux un processus de feed-back.» Et de conclure : «Après cette crise, les managers qui s'en sortiront le mieux seront ceux qui ont réussi à garder le contact en écoutant les difficultés de chacun !»

Ça, c'était avant !

La pensée en silo. Souvenez-vous : chaque unité de business terrée dans son tunnel, manœuvrant sans tenir compte du reste de l'organisation. Un modèle à bannir ! Le néomanagement passe par davantage de coopération avec les autres pans de l'organisation. Selon une étude du Boston Consulting Group, durant la crise, les équipes ayant entretenu du lien social affichent une productivité collective deux fois plus importante que celles coupées du reste de la boîte.

Définir les bons objectifs

Le mot d'ordre est simple : fixer des objectifs atteignables. Ce qui signifie, dans bien des secteurs, revus à la baisse. Chez Capifrance, le confinement a mis à l'arrêt toutes les visites de biens immobiliers in situ. «Nous avons corrigé les objectifs fixés en 2019, afin que les équipes restent mobilisées», indique Philippe Buyens, directeur général. «L'important est d'éviter la rumination des troupes, recommande Véronique Sitbon, fondatrice de Dream and Dare Coaching. Donc de fixer des objectifs à plus court terme, pour que le manager et ses équipes communiquent plus fréquemment et évoquent rapidement ce qui a bien fonctionné et ce qu'il faut ajuster.

Si, sur ce sujet, le manager n'est pas dans l'action, des rumeurs vont voir le jour, les équipes se démobiliser et passer à l'inaction.» Si votre secteur d'activité a du mal à sortir de la crise, envisagez de mettre en place des objectifs d'apprentissage pour votre team. A défaut de gagner des parts de marché, vous monterez en compétence. «Et cela atténue la pression des résultats car vous passez sur des objectifs de moyens, qui vont booster la dopamine de vos collaborateurs et susciter de bons comportements individuels, argumente le coach Frédéric Rey-Millet. Cela influera positivement sur le collectif.»

Ça, c'était avant !

Relever les compteurs une fois par trimestre. Si vous persistez dans le schéma périmé des «félicitations-réprimandes», vous risquez de tomber sur un os avec une équipe de jeunes collaborateurs en quête de sens.

Ne pas oublier l'union dans les réunions

En présentiel, à distance ou en mode hybride (une partie des participants dans une salle et les autres en visio), votre premier réflexe doit être de faire un tour de table et d'écrans. Chacun se présente en précisant à quel titre il participe à cette réunion et ses attentes. Et vous ? On doit peu vous entendre, martèle Frédéric

[Visualiser l'article](#)

Rey-Millet : «En réunion, le manager ne doit pas parler plus de 30% du temps ! Il doit poser des questions et écouter les réponses, voire ne prendre la parole qu'au bout de trente minutes.»

Pauline Saint-Jean veille également à ce qu'à l'issue de chaque réunion, une décision soit prise : «Sinon, cela n'a servi à rien ! Avant la réu, je demande à chaque orateur de préparer un document, voire une simple slide, afin de l'obliger à réfléchir à la pertinence de sa prise de parole et à canaliser son discours», énumère la DRH, qui privilégie les meetings de visu pour tout ce qui est brainstorming : «Le processus de créativité est mieux alimenté dans les échanges en face à face.»

Ellen Desurmont, elle, redouble de vigilance sur les «signaux faibles» perçus lors des réunions à distance : «Je vais systématiquement rappeler un participant qui ne s'exprime jamais en réunion afin de comprendre pourquoi», explique-t-elle. Observateur et fédérateur, un manager «meeting friendly» est donc également un lanceur d'alerte.

Ça, c'était avant !

Le monologue. Souvenez-vous : le discours ou les slides bien ficelées devant un parterre de participants plus ou moins attentifs, faisant semblant de boire vos paroles en attendant l'hypothétique compte rendu qu'ils n'allaient jamais ouvrir... Terminé !

>> Notre service - Trouvez la formation professionnelle qui dopera ou réorientera votre carrière grâce à notre moteur de recherche spécialisé (Commercial, Management, Gestion de projet, Langues, Santé ...) et entrez en contact avec un conseiller pour vous guider dans votre choix

Faire évoluer sa team

Entre les jobs amenés à disparaître et ceux qui n'existent pas encore, le neomanager ne peut plus faire l'économie de s'atteler au développement des compétences de ses collaborateurs. Plus question de «faire à la place de», il doit rendre ses équipes «capables de». Pour cela deux options. Soit faire monter vos collaborateurs en compétence («upskilling») comme Jean-François Faure, qui, durant le confinement et le 100% home office, a recruté une digital learning manager pour développer des modules de formation ad hoc et accompagner ses collaborateurs dans la professionnalisation de leur savoir. «L'une de nos product owners s'est formée sur le tas et nous l'accompagnons dans une démarche de certification de ses compétences. Mon job est aussi de faire en sorte qu'elle ne se démotive pas durant sa période d'apprentissage», illustre-t-il.

Seconde possibilité : proposer à votre équipe des reconversions professionnelles internes. On parle alors de «reskilling». Natixis entend par exemple former une quarantaine de ses salariés à des nouveaux métiers grâce à un programme proposé par la Step Up Academy, son école de formation interne. La banque a identifié les postes à pourvoir, en l'occurrence sur les pôles Paiement et Direction de la technologie et de l'information, puis les candidats potentiels, tous volontaires. Une fois retenus, ils prennent d'emblée leur fonction et, accompagnés d'un tuteur, commencent une formation en alternance au sein de leur nouvelle équipe.

Valoriser ses collaborateurs

Le secteur d'activité dans lequel vous évoluez résiste (et prouve qu'il existe) ? Dans ce cas, vous n'avez sans doute pas à revoir vos objectifs quantitatifs. Mais attention à ne pas surjouer le «tout va très bien». Même si le business tient bon, vos équipes sont peut-être au bout du rouleau. Félicitez-les et ne leur rajoutez pas une pression inutile. Si, en revanche, vous évoluez dans un secteur touché de plein fouet, évaluez l'effort

[Visualiser l'article](#)

fourni plus que le résultat, conseille Emmanuel Stanislas, dirigeant du cabinet de recrutement Clémentine : «Le nombre d'anciens clients recontactés plus que le nombre de rendez-vous décrochés, par exemple.»

Un néomanager doit également se (re)connecter à la réalité du terrain pour mesurer par lui-même ce qui est réalisable ou non par ses équipes, argumente l'expert. Ces dernières ont parfois des croyances limitantes telles que «c'est la crise, inutile de contacter tel client, il ne signera pas». Face à ce type de réaction, proposez un rendez-vous en commun pour voir si la situation est avérée ou imaginée», propose Emmanuel Stanislas.

Chez Ponicode, qui prône la coresponsabilité au sein de ses équipes, «la confiance n'exclut pas le monitoring», explique le CTO Baptiste Bouffaut. «Je m'incruste de manière tout à fait aléatoire dans les rituels d'équipe, stand-up, sprint planning, etc., pour m'assurer que les règles mises en place sont bien respectées. En cas de dysfonctionnement, je partage le fait qu'il y a selon moi un problème et qu'il faut changer les choses. Mais je laisse les équipes trouver une solution en toute autonomie, car on souhaite qu'elles réussissent à s'autogérer. Et c'est seulement, si elles n'arrivent pas à décider d'une solution que le codir intervient et tranche», raconte-t-il, convaincu que cette pratique fluidifie le business. Inutile d'entamer une escalade vers les N + 1, N + 2 et compagnie pour prendre une décision.

Ça, c'était avant !

Renforcement négatif. Ne parler que du «run», c'est-à-dire des activités quotidiennes de business et des problèmes, sans jamais un mot positif pour ce qui roule est contre-productif. «Il faut au contraire appeler ses collaborateurs quand ça va bien pour prendre des nouvelles, féliciter, donner du feed-back et parler d'autre chose que du boulot», insiste Jérôme Bocquet, dirigeant de Eikos Concepts et partenaire de Unow.

"Recadrer" avec bienveillance

Première étape, revoir votre langage : «On ne "recadre" pas un collaborateur, on le "rencontre". L'entreprise n'est pas un lieu de combat, mais de cohésion, de discussion, d'échanges», précise Mikaella Amar, experte en stratégie pour cadres et dirigeants. Lorsqu'un collaborateur devient un élément problématique dans votre équipe, prenez du recul et analysez la situation. Illustration avec Pauline Saint-Jean, de Saveurs & Vie, pour qui la bienveillance n'empêche pas l'exigence : «En cas de problème avec un collaborateur, je ne m'arrête pas aux faux pas. J'essaye toujours de comprendre pourquoi cela n'a pas fonctionné.

Et, depuis le début de la crise, je prends davantage en compte la situation personnelle du salarié avant d'analyser ses résultats avec lui. L'un d'eux a, par exemple, rencontré beaucoup de difficultés à télétravailler. En discutant avec lui, j'ai identifié des problèmes d'ordre familiaux. Plutôt que de le "recadrer" en bonne et due forme, j'ai suggéré qu'il fasse une pause de quinze jours pour faire le point sur sa situation personnelle. Ne pas tenir en compte ce pan du problème aurait été contre-productif.»

Pour Stéphanie Reetz, directrice de clientèle et coach au sein du cabinet AlterNego, la forme importe autant que le fond. Et de dézinguer le célèbre «walk of shame» («marche de la honte») : «Avant, quand un manager avait besoin de recadrer une personne, il la convoquait dans une salle au fond de l'open space, qu'il fallait traverser sous les yeux de tous. En télétravail, le dialogue se déroule par téléphone et reste discret. Une fois de retour en présentiel, nous allons faire perdurer cette pratique pour éliminer définitivement une humiliation qui peut être très mal vécue.»

Être son propre cobaye

Etre au service de ses équipes, c'est bien. Savoir être au service de soi-même, c'est bien aussi. «Un bon manager doit impérativement veiller au développement de ses propres compétences, notamment en

www.capital.fr
Pays : France
Dynamisme : 65



[Visualiser l'article](#)

management», soutient Vinciane Beauchene, du Boston Consulting Group. Lean management, design thinking, méthodes agiles, IA, datas, les formations potentielles ne manquent pas. Vous devez devenir un modèle en matière d'apprentissage permanent. «Travailler de manière consciente sur sa gestion du stress"est aussi indispensable», ajoute la consultante.

Le sport, la méditation, la respiration sont autant de pistes à creuser. Frédéric Rey-Millet préconise de se préparer comme un champion. «Il faut accepter la pression comme un privilège, souligne-t-il. Pour gérer au mieux une situation tendue, bouger, dormir et manger sain sont les trois fondamentaux auxquels il ne faut pas déroger.» Le coach conseille également aux managers intermédiaires de ne plus hésiter à manager... leurs propres boss. Autrement dit, se montrer capable de dire à son N + 1: «OK, mais pour y parvenir, j'ai besoin de telle ressource.» Ou, tout simplement, non : «On a toujours tendance à surestimer les conséquences négatives d'un refus. Ce n'est pas parce qu'on dit non qu'on va se faire virer, conclut le consultant. Il faut juste choisir ses combats.»

>> Fatigue, perte de sens, inquiétude face à l'avenir... tous nos conseils pour vous remotiver au boulot ! C'est la Une du dernier numéro de Management. Accédez en quelques secondes à ce dossier en vous abonnant, à partir de 3,75 euros par mois, sur la boutique en ligne Prismashop

© Management

Les dernières actus du secteur dans votre boîte mail. Recevez notre newsletter CARRIERE.



© SP/Seat / CAPITAL

SP/Seat