Management
MAI 2020 / N°284

Management

PM PRISMA MEDIA CPPAP
M 04856 - 284S - F: 6,90 € - RD

SPÉCIAL TÉLÉTRAVAIL
DEVENEZ UN TÉLÉMANAGER EFFICACE

COULISSES
La vie d'un infirmier en pleine pandémie

HOME OFFICE
Les plus belles photos de vos bureaux à la maison

ENTREPRENDRE
Lancer sa propre marque de mode

INTERVIEW
«Pourquoi il est urgent de ralentir...»

SOFT SKILLS

CULTIVEZ LES SUPERPOUVOIRS QUI SONT EN VOUS !

Adaptabilité

Empathie

Créativité

Intelligence émotionnelle

Audace

Curiosité

Les compétences les plus utiles en temps de crise
L'HUMAIN AVANT LA TECHNIQUE !

L : 7,50 € - CH : 13 CHF - CAN : 14 CAD - D : 11€ - LUX : 7,50 € - DOM : Avion : 7,90 € - GUYANE : 9,90 € - Maroc : 85 DH - Tunisie : 10 TND - Zone CFA Avion : 8 500 XAF - Bateau : 5 000 XAF - Zone CFP Avion : 2500 XPF - Bateau : 1 000 XPF.

LAURENCE SAUNDER

Quelles soft skills en temps de crise ?

Laurence Saunder, directrice associée du cabinet de conseil Uside et spécialiste des comportements au travail, nous éclaire sur les ressources à déployer pour s'adapter aux circonstances inédites liées à l'épidemie du Covid-19, qui bousculent nos habitudes.

/Q/

La plupart des managers se sentent démunis lorsqu'ils doivent gérer des changements, a fortiori quand il est aussi soudain que celui que nous vivons. Quels comportements adopter ?

L.S. Pour affronter une crise, il existe un cadre de réflexion approprié qui consiste, dans l'ordre, à recueillir les informations sur son environnement, à les analyser, à prendre des décisions puis à les faire connaître. Dans de telles circonstances, le manager doit veiller à garder son sang-froid. S'il se laisse submerger par ses émotions, il ne sera plus capable de prendre du recul pour piloter la situation et ses équipes. Or la crise actuelle lui impose une double contrainte, celle de réfléchir aux priorités et celle d'organiser un management à distance. Ce flux de nouvelles choses à mettre en place risque de produire une surcharge mentale et émotionnelle. D'où l'importance de s'accorder du temps, de se soustraire aux e-mails qui fusent en interne comme en externe, pour identifier ses inquiétudes et discerner ce qui n'est pas contrôlable, comme l'épidémie de Covid-19 et le confinement, de ce qui l'est, ce sur quoi l'on peut agir. Je recommande aussi de créer des communautés managériales pour discuter, partager ses réflexions et s'épauler entre pairs.

Quel soutien apporter en priorité à ses équipes ?

L.S. Le soutien managérial est de quatre ordres, validés par les recherches scientifiques en psychologie. Il est d'abord émotionnel. Cela demande des qualités d'écoute et d'empathie. Surtout, ne cherchez pas à rassurer votre collaborateur d'un «Ne t'inquiète pas» alors que la situation actuelle suscite des craintes à la fois pour sa santé et pour son emploi. Cela revient à nier son émotion. Demandez-lui plutôt : «Qu'est-ce qui t'inquiète ?» et cherchez à comprendre sans jugement. Le soutien est aussi informationnel. En temps de crise, la transparence est essentielle pour créer de la confiance. Ne vous contentez pas de communiquer sur les décisions, communiquez également sur les réflexions en cours (exemple : «On étudie la solution du chômage partiel»), même si rien n'est encore tranché. Si vous n'en faites pas part, vous donnerez l'impression de cacher quelque chose, au risque de provoquer de la méfiance. Quant à l'appui matériel, il s'impose d'autant plus quand le télétravail devient subitement la norme cinq jours sur sept. Il faut identifier les besoins en listant les outils indispensables à la collaboration à distance, sans oublier d'accompagner les salariés. Songez que la plupart télétravaillent pour la première fois. Ils n'oseront pas forcément dire qu'ils ne maîtrisent pas telle ou telle messagerie. Le danger, c'est aussi pour eux comme pour le manager de rester rivés sur leur écran d'ordinateur, au risque de s'épuiser. Proposez d'alterner les outils selon les circonstances : une visioconférence pour une

DAVID MORGANTI

réunion à plusieurs, un appel téléphonique, que l'on peut faire en marchant dans son salon, pour un point entre deux personnes. Dernière forme de soutien : la présence, sous forme de feed-back. Cette interaction fondamentale n'est pas simple à créer à distance. Elle exige d'être encore plus présent qu'en contact réel.

Justement, comment gérer le risque d'isolement ?

L. S. C'est en effet le principal danger du confinement. Surtout quand le collaborateur vit seul mais aussi quand il doit à la fois travailler et s'occuper de ses enfants, au point de perdre pied sur les deux tableaux. Chez Uside, nous avons mis en place des référents Covid-19 que chacun est invité à contacter lorsqu'il ressent une inquiétude. Il ne faut surtout pas rester seul avec ses angoisses. On peut imaginer aussi des binômes de soutien ou encore inviter ses équipes à élaborer ensemble toute autre solution. Maintenir le lien suppose de recréer du collectif en ligne, en instituant par exemple un «café digital» du matin. En conservant son calendrier de réunions d'équipe et de points individuels, même s'ils ont lieu à distance. Le manager développe ainsi un rôle d'animateur de communauté. A lui de veiller à l'hygiène de vie de ses troupes en rappelant les règles : s'interdire de déjeuner devant son ordinateur, s'accorder des pauses toutes les deux heures comme sur l'autoroute, et surtout déconnecter ses outils en fin de journée. L'autre levier consiste à relancer la dynamique collective en remettant ses collaborateurs dans l'action. L'activité est ralentie ? Proposez de s'atteler à tout ce que l'on n'avait pas le temps de faire en temps normal, comme la mise à jour d'une base de données. Trouvez des sujets de fond, transversaux, pour mobiliser l'intelligence collective et préparer les jours meilleurs. Enfin, faites du renforcement positif. Pour vous-même, en vous interrogeant sur ce que vous avez réussi à organiser ou à surmonter pendant cette crise, en tant que manager. Mais aussi en face à face avec chacun de vos collaborateurs et en collectif, avec l'ensemble de votre équipe. Car tout n'est pas noir dans cette période d'incertitude. On voit, par exemple, émerger en entreprise des comportements de solidarité, on apprend à faire les choses autrement et à distance, on s'aperçoit de la pertinence des initiatives de tel ou tel collaborateur.

Pour Laurence Saunder, l'heure n'est pas à la perfection, mais à la bienveillance.

Je conseille à chacun de se remémorer tous les soirs trois choses positives qui se sont passées dans la journée. C'est excellent pour le moral, et les études scientifiques ont prouvé que cela contribue au bien-être et protège la santé.

Comment faire confiance à ses collaborateurs, à distance ?

L. S. La confiance suppose d'accepter de ne pas tout contrôler, de renoncer à la perfection. D'accepter aussi le regard que les autres portent sur vous. Il s'agit de concilier bienveillance et exigence, de rester ouvert au point de vue de l'autre, alors que la tentation en temps de crise est d'imposer ses décisions. Il faut assumer qu'il y aura, au vu des circonstances, une forte baisse de productivité. Pour autant, le manager est en droit de rester exigeant et d'exprimer fermement ses attentes, de mettre en place des moyens de contrôle qui, en réalité, instaurent la confiance. C'est le moment de privilégier la qualité de la collaboration, de se féliciter de ce que chacun fait, même si ce n'est pas à notre manière, d'encourager et de dire aussi ce qui ne va pas. Les Anglo-Saxons suivent une règle : trois feed-back positifs pour un feed-back d'amélioration. Un bon moyen de corriger notre propension à ne retenir que le négatif ! ❋

Propos recueillis par Christine Halary

DAVID MONGARET