

Décryptage

Quelles évolutions pour le management en temps de Covid ?

INTERVIEW. La crise que nous vivons depuis bientôt deux ans pose de nouveaux défis aux managers et à la fonction RH. Que retenir de cette période trouble en matière de management ? Comment préparer au mieux les mois à venir ? Éléments de réponse avec Isabelle Barth, chercheuse et professeure des universités en sciences de gestion.

Propos recueillis par Anaïs Coulon, ANDRH



ISABELLE BARTH,
chercheuse et professeure
des Universités en sciences
de gestion, Université
de Strasbourg

Quel regard portez-vous sur les impacts de la crise actuelle sur le management ?

Isabelle Barth : La crise s'éternise et nous vivons depuis un an et demi un « effet Mont-Saint-Michel » : lors d'une course, on voit très tôt le Mont-Saint-Michel et plus on avance vers lui, plus on a l'impression qu'il s'éloigne. En entreprise, la fin de la crise semble reculer de la même manière. Il en résulte une grande difficulté à maintenir la motivation dans un contexte qui n'en finit pas... de finir. Le centre de la mission managériale est aujourd'hui de rassurer, que ce soit la gouvernance, le top management, les collaborateurs et les équipes intermédiaires. Mais les managers sont eux-mêmes dans une grande incertitude pour l'avenir ! Je remarque une grande fragilité de toutes les couches intermé-

diaires. Cependant, les équipes et les organisations ont fait preuve de beaucoup de courage dans cette période et nous avons été témoins de notre capacité à innover et à désapprendre. Prenons le temps de capitaliser sur ce qui a été bien fait.

Le passage d'un management « commande et contrôle » à un management par la confiance a été beaucoup évoqué. Où en est-on aujourd'hui ?

I.B. : Nous assistons à un ras-le-bol managérial, dont l'entreprise libérée est d'ailleurs très symbolique. La majorité des personnes qui reviennent sur site souhaitent une évolution de l'organisation du travail et du management. Une prise de conscience en la matière est nécessaire. Ce que j'appelle « le temps du management », c'est-à-dire le temps dédié aux entretiens, aux mises au point, au dialogue, s'est réduit. Les managers font du management ●●●



Prenons le temps de capitaliser sur ce qui a été bien fait ! »



Les 6 profils de salariés face à la crise

- **Les « frileux »**, qui ne souhaitent plus – ou ne voient plus l'intérêt – de retourner dans les locaux. Ils ont pu, par exemple, déménager pendant la crise.
- **Les « mutants »**, qui ont pris du recul et se sont réorientés, en partant dans une toute nouvelle voie.
- **Les « conservateurs »**, qui souhaitent revenir au « monde d'avant » et que rien ne change ;
- **Les « réformateurs »**, qui veulent bien revenir mais qui ont développé de nouvelles attentes : télétravail, management par la confiance...
- **Les « novices »**, qui ont intégré l'entreprise à distance pendant la crise, et ne connaissent ni les locaux, ni les équipes.
- **Les « linéaires »**, qui n'ont connu aucun changement avec la crise et qui ont continué à se rendre au travail avec parfois quelques avantages qu'ils ne souhaitent pas perdre : primes Covid, locaux calmes...

« Ces six catégories se retrouvent avec l'enjeu de refaire équipe, de jouer collectif, alors que l'organisation elle-même est dans un contexte d'incertitude », précise Isabelle Barth.



La fonction RH a acquis plus de légitimité pendant cette crise, et la place des DRH dans les Codir s'affirme. »

●●● quand tout le reste a été fait. Le management intermédiaire est happé par l'opérationnel. D'autre part, être manager est un métier qui s'apprend, tout au long de la vie. Toutes les strates du management tireraient un grand bénéfice grâce à des formations dédiées. Enfin, les salariés ont de plus en plus de tâches relevant de l'auto-organisation (gestion de son temps, de ses outils de travail, de ses mails...) et cela s'apprend. Distinguer le « directement productif » et « l'indirectement productif » est nécessaire pour franchir le cap d'un management de qualité.

Qu'en est-il pour les RH ?

I.B. : De manière générale, la fonction RH a acquis plus de légitimité pendant cette crise et la place des DRH dans les Codir s'affirme. Cette dimension humaine s'affirme dans les organisations. Dans le contexte Covid que nous vivons à l'heure actuelle, l'un des

défis RH est de refaire du collectif. Les situations individuelles sont très diverses (absentéisme, télétravail, nouveaux projets face à la crise...). Refaire équipe ne va pas de soi, et c'est pourtant majeur ! L'organisation du travail en mode hybride est également un vrai défi. Les salariés sont devenus « Atawadac », de l'acronyme anglais « Any Time, AnyWhere, Any Device, Any Content »¹. Ils veulent pouvoir travailler avec des outils numériques adéquats en fonction du contenu à produire (rapport, analyse, présentation...) et avec des horaires qui sont les leurs. Ces évolutions amènent une réflexion plus large sur le temps et le rythme de travail, notamment sur la question de la conciliation entre vie privée et vie professionnelle. On assiste également à un recentrage des personnes sur elles-mêmes avec des prises de décisions importantes : changements d'orientation profession-

nelle, taux de divorce en augmentation, déménagements...

Comment préparer au mieux cette rentrée ?

I.B. : Il est nécessaire de reprendre du temps pour faire un bilan de ces évolutions pour les équipes et l'organisation et tirer les leçons de ce qui a fonctionné pendant cette période. Plus il y a d'urgence, plus il y a d'incertitudes, plus le management a besoin de dire : « *Stop, prenons des moments pour réfléchir et apprendre !* » On gagne du temps en prenant son temps. Certaines solutions ont émergé et peuvent faire gagner en performance les organisations qui savent les reconnaître. Et puis, nous ne nous reviendrons pas au monde d'avant. Il faut déjà planifier le futur et accueillir l'avenir avec ce qu'il a d'imprévisible... ●

¹ « N'importe quand, de n'importe où, sur n'importe quel outil, pour n'importe quel contenu. »