

LE MANAGEMENT À DISTANCE DOPÉ PAR LE CONFINEMENT

Il est des périodes qui accélèrent les évolutions et le confinement en est un bon exemple. Des encadrants de proximité ont accepté de se confier à *Options* sur leur vécu.

Les salariés des IEG auront dû apprendre, du jour au lendemain, à gérer le télétravail et leurs relations à distance avec leurs collègues et managers. Et s'il est une activité qui a dû s'adapter ces dernières semaines, c'est bien celle du management.

Pas vraiment une nouveauté

Nombre de managers, bien avant la crise du Covid-19, avaient déjà la responsabilité de plusieurs sites, et donc plusieurs équipes à gérer. Impossible de « voir » physiquement ses équipes durant plusieurs semaines : « *Devoir manager, rassurer, piloter au travers d'écrans et d'oreillettes... cela bouleverse les repères* ».

Il est clair que les méthodes de management ont évolué en raison du contexte, et particulièrement sur les modes et la fréquence de communication. Échanger à distance, sans avoir forcément ses interlocuteurs en « face à face » nécessite d'être particulièrement efficace : poser les bonnes questions, savoir écouter – ou plutôt bien écouter – les réponses, être concis pour ne pas rallonger et alourdir les conférences téléphonées ou les visio-conférences : « *on doit être encore plus dans l'écoute et le partage* ».

Les bons managers auront su veiller à la santé psychologique de leurs équipes et être rassurants pour accompagner ce confinement soudain et anxiogène.

Rassurer ses équipes

« *Être très positif dans les échanges (encore plus !) pour soutenir les salariés qui vivent mal la situation* » : nombre de managers font le constat que les tensions peuvent vite se manifester lors des échanges à distance. « *Il faut savoir apaiser, prendre*

sur soi pour maintenir des échanges sereins ». Mais aussi d'un point de vue professionnel : « *Ne pas mettre la pression sur les objectifs, rassurer sur l'avenir de l'entreprise et au-delà, de la société* ».

Qualité des échanges, entraide se sont développées entre salariés d'une même équipe. « *Ça a créé des opportunités. À présent, quand les salariés me sollicitent, c'est de façon plus efficace, vraiment pour l'essentiel. Ils réfléchissent avant aux problèmes et proposent des solutions. Ce qu'ils avaient tendance à ne pas faire auparavant, quand la proximité permettait une réponse facilement accessible et rapide. La distance les a responsabilisés* ».

Le manager est un facilitateur

C'est aussi un garant de l'efficacité de ses équipes. La question de la confiance réciproque est posée, mais dans cette

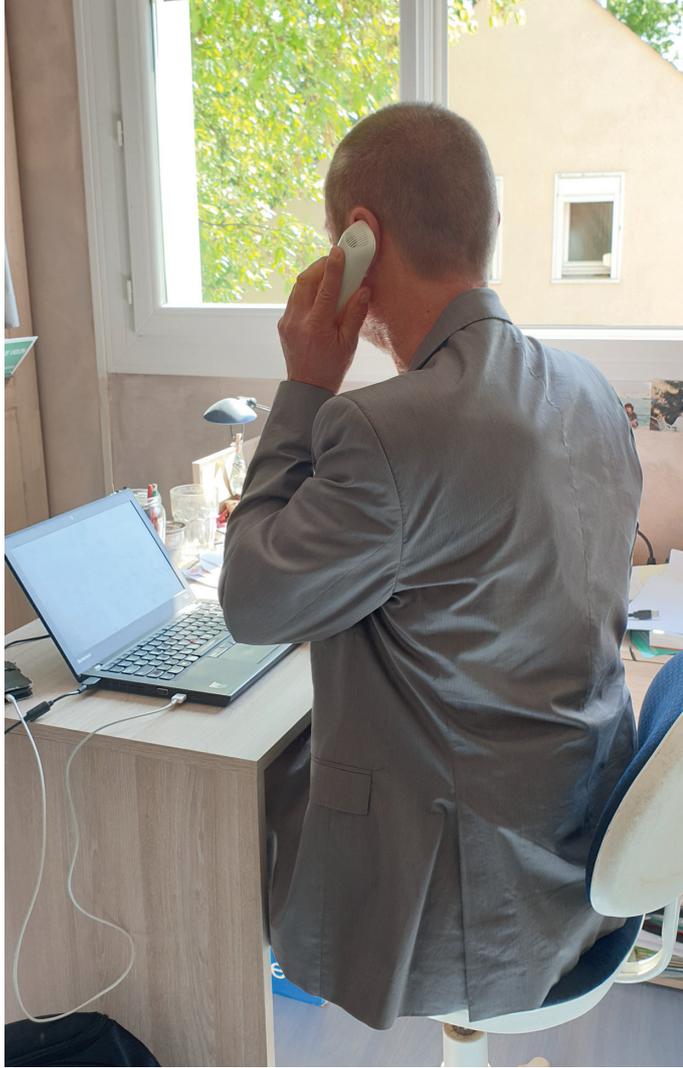
période particulière ce n'est pas l'efficacité habituelle qui a été recherchée. Le mot d'ordre était plutôt : « *Pas de pression, il faut surtout gérer les priorités terrain d'un point de vue de la sécurité humaine et industrielle* ». Si les tâches essentielles sont priorisées, les feuilles de route bien mises en place, un constat reste partagé par tous les managers : la confiance est bien

présente, tant du côté des managers que des équipes « *et on avance tous ensemble* ». « *Les équipes rendent des comptes naturellement, elles font le maximum pour que tout se passe au mieux. Il y aura un avant et un après Covid-19* ».

Un nouveau management post Covid ?

Avec la distance, certains managers font des constats qui, peut-être, changeront la manière de piloter l'activité après le déconfinement : « *Trop de gens produisent de la donnée à mettre dans des tableaux de reporting. C'est un travail certes, mais de peu de valeur ! Quand on quitte un mode normal, on a*

Être encore plus
dans l'écoute
et le partage



plus de données. Il faudrait donc plus automatiser, pour éviter ces tâches fastidieuses et sans valeur pour celui qui doit « reporter » ». Ce qui fait défaut c'est l'analyse des données chiffrées par des gens dont ce serait le métier. Il va donc falloir se réapproprier les données, et c'est depuis longtemps ce qui aurait dû être engagé : aller chercher les données en fonction des véritables besoins. Pas besoin de tout, tout le temps. Un indicateur doit rester un indicateur. Quand il est « dans le rouge », il doit être regardé précisément mais sinon c'est inutile et cela sature ceux chargés de fournir ces données.

Des outils numériques adaptés

Le travail en confinement n'aura été possible que grâce aux outils numériques : Whatsapp, Messenger, Teams ou Lync... pour former des groupes, fluidifier le transfert d'informations, se donner des nouvelles, organiser des « coffee time »... pour remettre un peu d'humain, de lien, de convivialité et de cohésion dans les équipes. Globalement, les outils fournis par l'entreprise se sont avérés adaptés. Néanmoins, de nouveaux outils ont fait naturellement leur apparition : sur la base d'initiatives personnelles, mais aussi à la demande des entreprises : comme ne pas surcharger les réseaux internes aux heures de pointe...

Les échanges ont été très fréquents au début du confinement car il a fallu mettre en place méthodes, rythmes... Chacun a dû trouver les bons repères. À présent que tout est mieux maîtrisé, les échanges se font environ une à deux fois par semaine, de façon formelle, suivant les sujets à aborder. Les managers se rendent disponibles en continu tout au long de la journée en fonction des besoins de leurs équipes. De façon générale, les contacts à distance sont paradoxalement plus fréquents avec chacun.e qu'en temps « normal ». Une manager de la Direction EDF Commerce rapporte : « Je me sens très responsable du vécu de mon équipe, je prends le temps d'appeler en individuel et cela me permet d'avoir des nouvelles. Je pense qu'en sortie de crise, cela va renforcer les liens avec mon équipe ».

Un vécu différent pour chaque manager

Les premiers retours d'expérience tendent à démontrer une adaptabilité rapide, mais ils convergent souvent sur le manque de rapports humains, a fortiori dans la période. C'est pour l'un des managers : « Une perte de contact avec les agents très frustrante, le sentiment de ne jamais pouvoir voir si les mesures transmises sont efficaces ». Et pour une autre : « Le travail à distance est possible si nous nous en donnons les moyens. Mais il doit rester épisodique car le contact humain régulier est primordial ». D'autres retours sont plus tranchés :

« Ce confinement imposé m'a permis de me rendre compte que je n'aime pas le télétravail. Pas facile de manager à distance... ».

Un dernier fait un constat qui n'aurait peut-être pas pu être fait sans cette crise : « Personnellement, le travail à distance, surtout pour manager, c'est un jour par semaine. Pour la cohésion d'équipe, il ne faut pas plus de deux jours hors du site de travail. Sinon, comment les salariés échangeront-ils entre eux ? Cela complexifiera le management... »

La confiance est bien présente, tant du côté des managers que des équipes

Et après la crise ?

Beaucoup sont persuadés que les relations dans les équipes vont en être modifiées, de façon positive espèrent-ils. Pour les managers qu'ils sont, il va être question d'accompagner les agents, tant au niveau de l'autonomie acquise que pour prioriser les tâches. Il va falloir recréer un lien de subordination peut-être abîmé... Mais ce qui les inquiètent le plus, c'est le pilotage des retards accumulés... tout cela sur fond de risques psycho-sociaux liés à la période difficile vécue par chacun : fatigue physique, psychologique, atteinte aux droits, aux congés... Les managers vont avoir fort à faire après un grand moment de convivialité entre collègues... dès que cela sera autorisé !