

BONNES PRATIQUES

MANAGER

LE « COVID BLUES » DE SON ÉQUIPE

Le confinement resurgit. Rodé aux règles sanitaires, le manager doit désormais composer avec la psyché fatiguée de ses équipes. Ses meilleures armes : humanisme et pragmatisme.

MARIE-MADELEINE SÈVE

LES 8 LEÇONS MANAGÉRIALES DE LA CRISE SANITAIRE

- 1 Communiquer clairement sur les objectifs du moment
- 2 Raccourcir les circuits décisionnels et informer en temps réel
- 3 Resserrer les liens sociaux
- 4 Sonder régulièrement le moral des troupes
- 5 Organiser un suivi fin de la performance
- 6 Doser le recours au télétravail afin d'éviter les « décrocheurs »
- 7 Instaurer des groupes de travail participatifs et créatifs
- 8 Faire des espaces de travail physiques et virtuels des lieux de rencontre

Source : « Pérenniser l'entreprise dans le contexte du Covid-19 », Columbus Consulting, octobre 2020

« Que va-t-il se passer ? Comment va-t-on s'organiser ? Et s'il n'y a plus de commandes ? Et s'il y a encore des cas Covid-19 ? Et si... » À chaque nouvelle annonce du gouvernement, Valérie, chef d'atelier dans une TPE de haute joaillerie en Ile-de-France, est bombardée de questions. « Les collaborateurs sont parfois perdus. Ils ont été stressés de porter un masque et de travailler à bonne distance de leurs collègues. Ils ont été affolés au premier cas contact, inquiets d'être contaminés sur place, raconte la jeune manager. Désormais, les règles sanitaires sont intégrées, mais j'ai encore le sentiment de jouer à l'assistante sociale. » En ces temps d'incertitude, le manager doit se muer en médiateur, en psychologue, en pédagogue, en coach, voire en nounou au moindre pic d'anxiété qui surgit dans les bureaux et les usines.

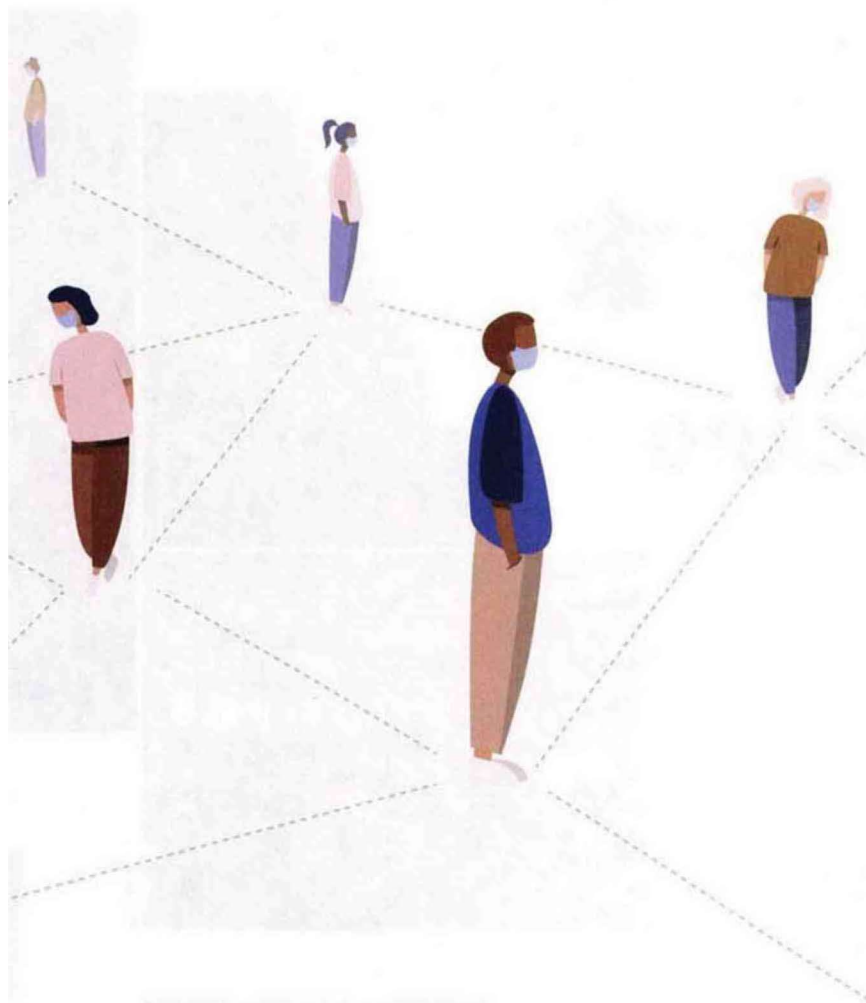
Avec un virus difficile à contenir et une situation économique sous tension, la crise sanitaire perturbe les salariés. On sait que la conjoncture se dégrade, que la vague des plans sociaux n'en est qu'à ses débuts. Et les managers de terrain sont en première ligne. Selon une enquête de Malakoff Humanis publiée en octobre, trois grands facteurs de risques psychosociaux se sont accentués depuis mars : l'intensité au travail, les tensions au travail et l'insécurité de la situation de travail. Un salarié sur cinq a davantage peur qu'auparavant de perdre son emploi. Dès lors, comment rassurer et motiver les

collaborateurs ? Si 60 % des sondés reconnaissent les efforts des managers pour maintenir l'esprit d'équipe, 57 % regrettent un manque d'écoute et d'échanges réguliers pour rompre l'isolement.

DOUBLER LES RITUELS MANAGÉRIAUX

« Dans l'incertitude, l'évidence consiste à revenir aux bases du management, assure le coach François Enius. Les outils, les managers les connaissent, mais 70 % d'entre eux les ont jusque-là peu ou mal utilisés, absorbés qu'ils ont été par les soucis de productivité, les tableaux Excel, la réunionnite... Il leur faut maintenant créer un cadre rassurant pour l'équipe et miser à fond sur la proximité ». Valérie Moissonnier, la fondatrice de l'Institut du selfcoaching, préconise de miser sur les rituels managériaux : entretiens collectifs et individuels, points d'information, brief et debrief, feedbacks positifs, remerciements... Quitte à se rebeller face à une hiérarchie qui met la pression sur les chiffres, tel ce patron des ventes qui a rétorqué à son patron : « Le reporting n'est pas prioritaire. Mon rôle est d'accompagner les gens, il en va de leur santé, et le dirigeant en est responsable. » Les top managers les plus agiles ont appris à s'adapter au fil de l'eau. Laurent Marbach, le président de Grolleau, un fabricant d'armoires électriques installé près d'Angers (Maine-et-Loire), est passé à deux réunions par mois sur les projets





menacé, on se concentre sur cette menace et sur soi au détriment de la solidarité dont on a besoin. Le manager doit avoir cela en tête pour aider les personnes à dépasser leurs peurs et à coopérer. » Lorsqu'elle voit un collaborateur à la mine sombre, Gaëlle Cealac, la directrice marketing de l'éditeur de logiciels RH Eurécia, provoque un temps informel avec lui : « Je profite d'une pause ou d'un covoiturage pour saisir son malaise et parler projets de week-end, lectures... » Restée sur la lancée du premier confinement, elle est joignable en permanence. « Tout le monde a échangé son numéro de portable. Cela a rassuré l'équipe. »

3 ÉVITER DE PARLER ENCORE ET TOUJOURS « CORONA »

Stop aux rumeurs. Les conversations se polarisent souvent sur la crise sanitaire et sur l'avenir incertain de l'entreprise. Au manager de mettre le holà aux pronostics anxiogènes. En faisant une rapide mise au point sur ce qu'il sait ou non, mais aussi en ouvrant la discussion à d'autres sujets. Il n'est pas interdit de faire de l'humour, en rebondissant sur de petits événements, tel le regard admiratif lancé à Gaëlle Cealac par un jeune ouvrier d'un chantier voisin. Elle a raconté illico ce moment, faisant rire tout le monde. « Ça fait du bien », résume-t-elle. François Enius pousse aussi à générer des émotions positives dans le collectif. « Le manager peut, à l'occasion d'un brief, le matin, consacrer deux ou trois minutes à la passion de l'un ou l'autre. Ce qui permet de partager quelque chose de soi, de l'intime, et resserre les liens. » Mieux vaut choisir le lundi matin, car la dynamique créée traversera toute la semaine. « Il s'agit de fixer un cap, de rappeler l'utilité de la mission, permettant à chacun de se projeter sur un avenir à court terme », insiste Damien Sourrisseau, le directeur de la filière management d'IGS. Et le manager ? Lui aussi est assailli d'angoisses. Ses supérieurs et son entourage ne doivent pas l'oublier.

www.usinenouvelle.com

transversaux, au lieu d'une auparavant, afin de « redonner de la vitamine C » à leur chef. En outre, il modifié son mode de communication : « Au lieu de réunir les 200 salariés dans une salle pour leur expliquer comme chaque semestre notre stratégie, j'ai réalisé quatre séances d'une heure en me déplaçant sur leur terrain, aux finances, à la logistique, à l'usine... » Par conséquent, l'échange était plus facile. À Donzère (Drôme), sur le site de reconditionnement de voitures d'occasion d'Aramisauto, la philosophie est similaire : toute l'équipe de direction se réunit dans l'atelier, au plus près des artisans et des techniciens, favorisant le dialogue et l'expression des accords comme des désaccords.

2 OUVRIR SES CHAKRAS

« En cette période, il est essentiel que personne ne parte à la dérive. J'ai appris à ouvrir mes chakras, à être à 100% proche des équipes, affirme Frédéric Le Gac, le directeur de l'usine de Donzère (125 salariés). À l'écoute des arguments du comité social et économique, nous avons décidé de ne pas rouvrir les vestiaires. » Parler des difficultés du confinement du printemps et de la manière dont on a surmonté l'épreuve solidifie la confiance collective. Écouter le ressenti des collaborateurs est capital. « Il s'agit de pousser chacun à ouvrir son champ attentionnel, expose Hugues Poissonnier, professeur à Grenoble École de management. Quand on se sent