

PROJECTION

Le « jour d'après » managérial

Mettez plusieurs dizaines de cadres territoriaux ensemble à la fin du confinement, demandez-leur de faire le bilan de ce qui s'est passé et d'envisager l'avenir...

C'est l'exercice piloté par le cabinet Cap Nova dont nous rendons compte ici.

Le 18 mars 2020, l'ensemble de la population française est mise « sous cloche », confinée chez elle pour freiner l'épidémie de Covid-19. 11 mai, les collectivités, comme une très grande partie des entreprises de ce pays, commencent tout doucement à reprendre une vie normale, à la faveur d'un déconfinement qui prendra du temps. À l'heure où nous écrivons ces pages, le sort des fonctionnaires des collectivités aura été double : une grande majorité auront pu travailler chez eux, emportant avec plus ou moins de facilité leur travail à la maison. D'autres auront continué à venir sur leur lieu de travail, parce que leur présence était indispensable à la continuité du service public ou parce qu'ils ne pouvaient exercer leurs tâches à distance.

« World café » numérique et à distance

Quels auront été les principaux enseignements de cette crise ? De quels apprentissages aura-t-elle été l'occasion ? Le cabinet Cap Nova, spécialisé dans l'innovation managériale et l'accompagnement des transformations, a pris, à l'aube du déconfinement, une initiative capitale : organiser des rencontres entre manageuses et managers territoriaux pour parler de ce qu'elles et ils avaient vécu pendant le confinement et sur la manière dont elles et ils voyaient l'après. Le principe ? Organiser un « grand atelier

coopératif en distanciel sur le thème « le jour d'après ». La méthode ? Une réunion sur l'application Zoom après inscription préalable, organisée en mode « world café » numérique et à distance. Le résultat ? Deux rendez-vous réunissant plusieurs dizaines de manageuses et managers territoriaux, avides d'échanger à nouveau et ensemble sur les conséquences qu'a eues le confinement sur leurs pratiques managériales. C'est à partir de ces discussions que nous avons écrit ces lignes.

L'irruption du distanciel

Les manageuses et managers ont beaucoup à dire sur l'irruption parfois surprenante de l'utilisation massive d'outils numériques, à laquelle tout le monde n'était pas préparé. Au moins du point de vue du télétravail, la crise a ainsi été vécue comme un formidable accélérateur de transformation. Et d'opportunités pour la suite.

Avec l'adoption en urgence de méthodes et d'outils nécessaires pour fonctionner en distanciel, manageuses et managers ont été confrontés à un double mouvement, les confortant dans l'utilisation des outils numériques sur le plan technique mais aussi méthodologique. De même, il a fallu rapidement repenser les modes de déplacements, les modes de réunions... Dans un contexte « troublé et troublant », vécu comme un « accélérateur de particules », la plupart des encadrantes et encadrants ont eu à cœur, sur le moment même, de tirer des conséquences sur l'adaptabilité des organisations et des personnes sous leur responsabilité. Télétravail, décalage des horaires, simplification des procédures, outils numériques, organisation du travail... tout le monde constate que ce qu'on ne pensait pas possible hier, l'est devenu en quelques jours.



CE QU'IL FAUT SAVOIR

Une partie des échanges de ces « World café » a été consacrée aux actions que les manageuses et managers entendaient, concrètement, mettre en place pour conforter leurs équipes. Difficile de rendre compte de la totalité des propositions faites (ce sera l'objet d'un article dans notre rubrique E = MC² sur www.lettreducadre.fr/20032). Mais on peut citer quelques orientations.

DES SOLUTIONS !



Organiser des temps d'écoute et de retours d'expérience

- Créer un espace de lâchage d'expressions émotionnelles,
- Prendre la température des agents : sondage, questionnaire qui tient compte de leurs suggestions et besoins (comme l'entretien d'une voiture avant de la reprendre) ;
- Recueillir la parole des utilisateurs des services et des agents : sur le confinement et l'après-confinement, sur les situations avec les usagers
- Créer des espaces de discussions, d'échange, d'écoute, de recueil des émotions, de convivialité
- Faire des chroniques d'étonnement
- Organisation de Retex, soit individuels, soit par groupes ;
- Ramener dans l'espace de parole les agents éloignés, isolés...

>>>

Tout le monde constate que ce qu'on ne pensait pas possible hier, l'est devenu en quelques jours

Beaucoup considèrent qu'un changement d'échelle a eu lieu, à plusieurs niveaux, dont celui du rapport au temps : on est davantage dans la réactivité, dans le besoin de présenter des résultats au jour le jour, on parle aussi de se « réapproprier des modes de faire quasi militaires », de « mode action-réaction ». La relation à l'autre change aussi : on ressent le besoin de contacts très réguliers, d'être présent.e.s les un.e.s pour les autres, de construire d'autres rapports de soutien et d'écoute auprès des équipes. Bref de resserrer les liens.

Faire durer

Mais il y a une interrogation sur la capacité individuelle et collective à faire en sorte que cela perdure dans le temps. De l'avis général, les agents n'ont pas envie de reprendre les

mêmes conditions qu'avant. Passer du dégradé, de l'urgence pour revenir à un mode de fonctionnement « normal », d'accord, mais à condition de ne pas revenir en arrière. La question paraît essentielle de savoir comment on inscrit dans la durée les changements positifs qu'a créés cette crise. Faire la part de ce qui relève du conjoncturel et du structurel, mettre à jour les enjeux de transformation culturelle et accélérer la mise en œuvre de cette transformation, concevoir un après « sur une durée longue » pour se créer l'opportunité d'être innovant, trouver la solution pour « inclure tout le monde » dans cette réflexion sur l'après là-dedans. La question est donc là : si la crise a révélé des atouts mais aussi des faiblesses dans votre organisation (votre collectivité, mais aussi votre territoire) et qu'elle a aussi été l'occasion de favoriser émergence d'une intelligence collective des acteurs locaux avec la création de nouveaux protocoles, alors, comment pérenniser ce mode de fonctionnement ?

Faire surgir de nouveaux standards

Les manageuses et managers font globalement le constat que cette crise a eu des impacts sur leur management. Avec la distance, elles et ils ont été poussés à s'approprier de nouveaux outils, à occuper de nouvelles postures, à adopter de nouvelles méthodes. Contraints par la période, les voilà obligés de faire surgir de nouveaux standards, de nouvelles formes : en télétravail ou pas, en distanciel ou sur le terrain, l'heure est à la redéfinition des modes d'accompagnement en fonction des différentes cibles. L'accompagnement des équipes (surtout à distance) devient une priorité, la vigilance s'installe pour « partager en toute transparence la situation » avec les collaborateurs, la sincérité et « l'humain » se font une nouvelle place. Ça tombe bien, la « baisse de régime » que connaissent certaines et certains sur des activités leur permet d'en profiter pour se repositionner sur de la stratégie, des actions de fond que beaucoup estiment ne pas avoir >>>

CE QU'IL FAUT SAVOIR

>>> DES SOLUTIONS!

**Redéfinir les modes de fonctionnement et d'organisation du travail**

- Prioriser les chantiers, redéfinir les urgences et les priorités
- Se donner des règles, avoir une feuille de route avec des engagements individuels...
- Organiser la reprise du travail sous forme de projet Smart afin d'impliquer les agents dans la prise de décision sur la méthodologie.
- Capitaliser dans l'avenir les modes alternatifs mis en place pendant le confinement
- Identifier les agents « tuteurs » de résilience : que toutes les directions puissent se reposer sur ces personnes-ressources

>>> toujours le temps de faire en temps normal. Cela amène tout naturellement à consacrer une certaine énergie et un certain temps à réinterroger le sens des missions des collectivités et du service public local. Les moteurs de cette « ré-interrogation » sont multiples : le confinement généralisé a ainsi rendu nécessaire ou souhaitable pour le management de valoriser et de reconnaître des politiques publiques et les agents qui sont à l'œuvre dans les compétences sociales souvent peu visibles (le « travail en creux ») mais dont les missions deviennent essentielles en cas de crise. C'est notamment le cas quand les collectivités doivent suppléer à un État défaillant. Ça l'est aussi quand la collectivité est contrainte de lever le pied sur une compétence non obligatoire ou d'annuler certains projets pour remobiliser ses forces au service des acteurs sur de nouvelles thématiques, le mot d'ordre revient alors de « devenir utile en dehors de nos prérogatives initiales ». C'est enfin vrai quand la collectivité redéploie son activité sur des missions transversales, laissant alors chacun s'exprimer sur ses

compétences et ses appétences. Le souhait généralisé que ces méthodes nouvelles puissent continuer à s'exprimer après la crise laisse augurer d'un temps nouveau pour le management territorial.

« Casser » les codes habituels

Voilà pour le « top management », mais qu'en est-il des équipes ? On constate avec plaisir, et fierté, que la crise a souvent permis de « casser » les codes habituels des relations interpersonnelles : le rapport à l'intimité, la manière de communiquer, les rapports hiérarchiques également, tout cela a changé pendant le confinement. Et pour le mieux puisqu'il y a une assez grande unanimité à constater que les valeurs sont à la hausse : la solidarité, la tolérance, la capacité à être attentifs aux autres. On rentre davantage dans des relations personnelles, mais parce que cela permet de mieux comprendre les contextes dans lesquelles on travaille. Mais il y a aussi ce qui doit être renforcé. Et là, a persisté une forme d'ambivalence : alors que les équipes sont souvent passées en mode projet, une nouvelle nécessité d'un

management plus directif s'est fait jour. Sur certaines activités, des attentes fortes s'expriment pour que soient définis un cadre et des orientations. Les équipes sont globalement contentes de la nouvelle responsabilisation et de l'autonomie qu'apporte cette manière de travailler, mais elles souhaitent et attendent un cadre bien défini. Ailleurs, on souligne aussi un paradoxe, une tension entre centralisation et autonomie, entre autonomie et horizontalité. En clair, la nouvelle pression que subit le top management avec la crise redescend sur les équipes. Certains processus de décision ont évolué, pour répondre à la nécessité « d'aller plus vite » : plus d'initiatives sont données, mais on passe aussi souvent de la demande d'avis à la recommandation. Il faut pouvoir le supporter. Enfin, de nombreuses personnes en situation d'encadrement voient dans la période un accélérateur pour parler des questions qui fâchent (RPS, QVT...).

Une lourde charge de travail

Car les impacts sur les modes de fonctionnements n'apportent pas que du bonheur. À force de vouloir de

**Accompagner et soutenir les managers**

- Former les managers à l'écoute et aux aspects plus psychologiques
- Accompagner/outiller et former les cadres pour organiser des Retex avec leurs équipes sur cette expérience, décharger, accueillir les vécus (appui de facilitateurs)
- Faire du Codev entre directeurs, lutter contre isolement des managers, former des groupes entre pairs
- Codéveloppement et partage des pratiques ouverts aux managers pour sensibiliser aux risques et RPS

l'efficacité quotidienne, de la fluidité, de monter des réunions... on en oublie parfois qu'il faut savoir doser ses demandes. On veut réussir à prendre des décisions et cela donne plus de place à la « façon directive », là où auparavant la concertation était de mise. La précipitation dans la volonté de résoudre la crise et de trouver des solutions demande une agilité managériale qui n'est pas toujours présente. Les tensions naissent, pas toujours réduites. Une de ces difficultés tient à la charge de travail. Pour certaines et certains, elle a été clairement multipliée. Avec deux facteurs aggravants : l'omniprésence des visioconférences a été majoritairement vécue comme très énergivore ; la nécessité de s'adapter en permanence à la multiplicité des rythmes (familiaux, éducatifs, au travail...) a été très fatigante pour tout le monde. Il a fallu réadapter ses journées de travail pour se préserver. À cela s'ajoute une grande inégalité dans la manière dont on a pu s'approprier les indispensables outils numériques. Pour les agents qui n'en disposaient pas, le confinement a été synonyme d'isolement et de frustration. Certains

Garantir la cohésion et la dynamique d'équipe

- Mettre en place des rites et rythmes qui créent le collectif, avec des règles très claires (ex : organiser un café tous les lundis matin 30 minutes, café virtuel)
- Utiliser l'intelligence collective au retour avec l'équipe : création d'espaces échanges pour parler des émotions de chacun
- Parler de l'activité, de l'aspect matériel mais aussi du relationnel et de l'émotionnel.
- D'abord travailler sur le lien et la cohésion avant de trouver des solutions techniques, même si c'est urgent...
- Se projeter dans des projets collectifs pour les services qui ne vont pas fonctionner normalement tout de suite : rassurer sur l'utilité des agents, prendre le temps, profiter de cette période de confinement pour redonner du sens

agents ont été perdus, certains autres n'ont pas tenté de se connecter. Quand les moyens techniques n'ont pas toujours suivi, le sentiment parfois d'inutilité a été violent. Du coup, les divers sentiments négatifs (sidération, inutilité, isolement...) ont été vécus de manière beaucoup plus difficile par certaines catégories de fonctionnaires. La plupart des cadres insistent sur les dangers que font peser sur les organisations ces inégalités créées dans les relations interpersonnelles et dans le lien au digital et sur la nécessité de prendre en compte ces difficultés à l'heure du retour à la normale. Car l'effet loupe sur les engagements et les capacités à s'approprier des outils numériques risque de creuser d'importants écarts à la reprise d'activité. De l'avis général, une vigilance particulière sera nécessaire pour y remédier.

Une aube nouvelle ?

À écouter ces discussions, on a le sentiment, parfois heureux, que beaucoup de cadres en situation de management voient dans cette période une étape fondatrice. L'occasion de démarrer quelque chose de nouveau. Si on est lucide sur le

fait que rien n'est acquis a priori, on a envie. On parle de « repartir à zéro sur nos modes de fonctionnement », de nouvelles relations à l'usager, d'une forme « d'irréversibilité managériale » : « On s'est lancé et on change de pratiques, de manières de faire, et cela pourra être réinvesti dans le futur, il faudra retenir ce qu'il y a eu de positif dans la période ! » s'enthousiasme ainsi une manageuse. À la fierté d'avoir réussi à mettre en place des fonctionnements qui ont « marché », d'avoir fait en quelques jours des choses qu'on imaginait devoir prendre des mois, d'avoir tenu le pari de la fluidité et du distanciel... s'ajoute un sentiment d'exigence particulier. Tout le monde se sent une responsabilité pour demain : installer dans la durée tout ce que la crise a su générer de positif dans les organisations. Il y a dans ces paroles de cadres une exigence forte, mais aussi une volonté de prendre soin de soi et des autres. Et le sentiment qu'on est qu'au début d'une histoire, qu'on a su gérer ce qui n'est plus une crise mais un bouleversement de longue durée, tant on est convaincu que ces situations sont amenées à se renouveler. ♦