



## Work

APRÈS LA CRISE

# Quatre clés pour mobiliser les énergies

La crise du confinement a bousculé la routine managériale des entreprises. Conseils pour réinventer la relation avec ses salariés et «solliciter l'intelligence collective».

# C

C'est l'une des conséquences inattendues du confinement. L'éloignement du bureau et le travail à domicile modifient, en positif, les rapports humains au sein des entreprises. «La mise à distance affranchit de la peur de la relation hiérarchique comme du besoin de permission et d'approbation. Cela ouvre la voie à une relation d'adulte à adulte entre un salarié et son manager», observe Eva Kristensen, coach, formée à la psychothérapie et spécialiste en leadership libérateur. A tous les échelons de la hiérarchie, le partage d'une même réalité met tout le monde sur un pied d'égalité. «C'est l'occasion pour le chef de sonder à quel point il est respecté pour son leadership et non pour les attributs de son pouvoir», souligne Eva Kristensen. «C'est le moment pour les managers

de montrer leur solidité psychologique et d'inspirer confiance», abonde Ghislain Jouclas, consultant chez Demos. Pour les salariés, la situation offre aussi l'opportunité de se faire connaître sous un jour différent. Tel ce chef d'équipe plutôt introverti dans la «vraie» vie, devenu le point de mire de toute l'entreprise pour ses talents d'animateur lors des tchats virtuels ! Voici les bons réflexes à cultiver pour repartir du bon pied.

### Réinventer le feed-back

«A distance, chacun veut s'assurer de bien comprendre les objectifs et les consignes, observe Quentin Guilluy, CEO d'Andjaro, plateforme spécialisée dans la relocation de salariés pour le compte de grands groupes. Du coup, ce type de feed-back, pas toujours très bien accepté chez nous en temps normal, est perçu comme plutôt constructif.» Même son de cloche chez Workday France, éditeur de logiciels de 150 salariés, qui multiplie les réunions en format court : «Lors des visioconférences, chacun a la possibilité de rebondir en temps réel via des messages sur le tchat, explique son DG, Jérôme Froment-Curtil. Cela permet de déceler des signaux faibles que l'on ne captait pas lors des réunions physiques.» Chef de projet marketing dans une entreprise du luxe, Sophie, qui supervise une équipe de huit personnes, prend soin, elle, de multiplier les retours positifs, en ne limitant pas sa communication aux questions opérationnelles. «En ces temps particuliers, il faut prêter une attention personnelle à ses collaborateurs : une petite carte, un mot gentil... C'est quelque chose qui tranche avec les habitudes de l'entreprise, où on est plutôt focalisé sur le reporting», raconte-t-elle.

### Écouter le terrain

A Aubagne, Benjamin Vives, patron de la branche environnement du groupe d'insertion la Varappe, coiffant 150 salariés, avait réuni ses équipes quelques jours avant le confinement pour définir un plan de continuité. Les salariés dont l'activité était mise à l'arrêt ont demandé à ceux qui restaient mobilisés

sur le terrain, notamment dans la gestion des déchets, comment ils pouvaient les aider. «On pensait que le besoin des opérationnels concernerait du matériel de protection, tels que masques et blouses», raconte Benjamin Vives. En réalité, la demande s'est focalisée sur des équipements et des procédures réclamés bien avant la crise : une imprimante, des cartes d'essence pour le transport et aussi... un allègement du pointage. Et comme par magie, ces cailloux dans la chaussure ont rapidement disparu ! «Ça remet les idées en place, avoue Benjamin Vives. En tant que manager, la leçon à tirer est qu'il est plus utile d'aider que de contrôler.» A l'avenir, ce patron entend généraliser cette culture de l'écoute du terrain. «Dans l'entreprise, les fonctions support, au service de la collectivité, ont montré leur importance, observe Pascale Levet, présidente du comité scientifique de la fondation Travailler autrement. Tandis que les fonctions purement corporate, prescriptrices de process parfois éloignés de l'activité, sont menacées de discrédit.»

### Assouplir les hiérarchies

«Pour accélérer la prise de décision, je me suis rapproché de mon équipe», témoigne Quentin Guilluy. Sa société, Andjaro, a doublé le nombre de ses clients avec le confinement, les entreprises ayant besoin de relocaliser rapidement tout ou partie de leurs effectifs. Lorsque Sodexo lui demande une solution pour réaffecter 1 300 salariés en France sur des sites restés en activité, le PDG sollicite directement son N-3, Abel, chargé de compte dans le secteur hôtellerie-restauration. «En une demi-heure, il m'a remis une note si bien faite que je n'ai eu qu'à envoyer un copié-collé au client assorti d'une conclusion. Je savais par son manager que ce collaborateur était efficace mais là, j'ai été bluffé.» Même choix de collégialité dans l'équipe de Sophie qui a temporairement choisi d'associer trois niveaux hiérarchiques dans les réunions opérationnelles pour s'épargner la lourdeur des allers-retours de validation. Benjamin Vives, loue, lui, l'émergence d'une transversalité au sein de son groupe. «Un cadre du secteur eau chez LVD Environnement s'est, par exemple, porté volontaire pour prêter main-forte à la direction opérationnelle de la société de nettoyage Inva. Ou encore la responsable du projet social de la Varappe s'est reconvertie en spécialiste des masques lavables», raconte-t-il.

## « CERTAINS COLLABORATEURS SE RÉVÈLENT EN TÉLÉTRAVAIL »



LOUIS-CARL VIGNON  
Président de Ford France

Il ne déconnecte plus ! Depuis le début du confinement, Louis-Carl Vignon, président de Ford France, travaille au-delà de 20 heures pour rattraper le retard dû aux calls qui s'accumulent au long de la journée. «En l'absence de communication non verbale, les échanges ont tendance à s'allonger, explique-t-il. Il faut donc planifier chaque rendez-vous. Les conversations à l'improviste sont désormais impossibles.» En conf call à plusieurs, il organise un tour de table virtuel pour s'assurer que tout le monde s'exprime.

«Dans une réunion en présentiel, on repère ceux qui souhaitent parler à leur expression non verbale. Lors d'un call, certains risquent d'accaparer la parole alors que les plus discrets n'oseront pas dire un mot.» En revanche, certains collaborateurs qui n'étaient pas à l'aise à l'idée du télétravail se sont révélés, affirme le boss : «Ils ont appris à être clairs et précis dans leurs messages et n'hésitent plus à poser des questions pour s'assurer qu'ils ont bien compris. Cette contrainte actuelle facilitera dans l'avenir le télétravail chez nos collaborateurs.»

⇒ **Propos recueillis par Lola Parra Craviotto**

### Proposer des alternatives

Quand l'activité est ralentie, «proposez d'autres formes de travail en repensant les objectifs», suggère le consultant Ghislain Jouclas. Quentin Guilluy a, par exemple, encouragé son service technique à utiliser son temps disponible pour s'attaquer à des points de blocage jusqu'alors négligés. Les développeurs planchent à 100% sur une nouvelle version de l'interface utilisateur. «Ce projet qui devait s'étaler sur six mois ne prendra qu'un mois et demi», se réjouit le boss. Dans la business unit de Sophie, la création d'un catalogue numérique n'était pas prioritaire. Le travail à distance avec les revendeurs en a fait une urgence. «Faites preuve d'agilité en sollicitant l'intelligence collective, conseille Bertrand Samson, consultant chez Oasys Mobilisation. Quitte à entreprendre avec vos équipes quelque chose de nouveau sans certitude de réussir.» Chez Workday France, les équipes proposent des sessions de brainstorming pour lesquelles elles ont conçu en quelques jours des vidéos ciblant les problématiques de chaque client. «Cela nous fait grandir dans notre façon d'interagir avec eux», reconnaît Jérôme Froment-Curtill, qui compte cultiver au-delà de la crise ces nouvelles pratiques d'échanges ultra-personnalisées. Car oui, c'est déjà à l'avenir qu'il faut penser. \*

⇒ **Par Christine Halary**