



DAMIEN RISO

Directeur associé,
I&C - ABV FRANCE

Rester à la barre du bateau en 2021

« Aucun manager ne pensait possible de fermer les 27 usines dans le monde en 10 jours » se souvient Corinne MARGOT, Directrice Ressources Humaines et Communication du Groupe BENETEAU, pour illustrer la brutalité de la crise qui a frappé le monde de l'entreprise en mars 2020. Elle a été si soudaine et si importante pour les organisations, qu'elle a pris de court tous les managers de l'entreprise, et les a contraints à s'adapter dans l'urgence.

Nous connaissons tous trop bien cette histoire récente. Cependant, 15 mois après, qu'elle soit sanitaire ou économique, la crise n'est pas terminée. Et les entreprises continuent de batailler dans des conditions d'exercice difficiles, en comptant sur la compétence de leurs managers.

Dans ces conditions, à défaut d'être réellement en mesure de comparer le monde d'avant crise au monde d'après crise, avec Corinne MARGOT, nous avons décidé de mettre en lumière les six prérequis du manager 2021 pour atteindre ses objectifs. En voici le résumé :

1. Simplifier les pratiques. « Quand il a fallu contacter les salariés renvoyés chez eux, nous avons utilisé leurs téléphones, ce qui n'aurait pas été possible avant. Nous avons cherché l'efficacité. Nous avons réinventé la simplicité dans la relation et il y a une vraie volonté des managers de conserver cela » commente Corinne, qui nuance avec expertise que la contrepartie du respect des processus de travail est de protéger les salariés, notamment contre les risques d'erreurs.

2. Accepter la perméabilité de la vie de l'entreprise. Quand le salarié est à son domicile, pour communiquer avec lui, le manager entre dans la vie personnelle du salarié ; « Je ne peux pas télétravailler car j'ai mes enfants » ; « Je ne peux pas revenir car je suis cas contact ». La vie de l'entreprise est aujourd'hui impactée par l'organisation du salarié.

3. Gérer au cas par cas l'énergie des collaborateurs. Il est encore trop tôt pour mesurer tous



Corinne MARGOT

Directrice Ressources Humaines et
Communication du Groupe BENETEAU

les effets du télétravail pour le management. Cependant, certains problèmes sont d'ores et déjà identifiés : perte de repères, désocialisation, déprime sociale. Si certains managers revendiquent un bon niveau d'efficacité de leurs équipes, force est de constater que d'autres managers expriment leurs inquiétudes devant le nombre croissant de collaborateurs qui perdent le fil. On parle alors vraiment d'énergie pour le travail, or il y a des managers qui ont parfois du mal à porter un discours énergisant. Corinne témoigne : « pour les protéger, nous avons fait revenir plus vite des salariés, à la carte et à l'initiative de leurs managers. »

4. Tenir la distance. Là où un projet de transformation succédait à un autre auparavant, le manager 2021 doit gérer simultanément plusieurs projets de transformation, à un rythme élevé et soutenu, pour adapter l'entreprise à la crise sanitaire, à la crise économique et à l'évolution de ses activités.

5. Apprendre en avançant. Le manager 2021 affronte des nouveautés auxquelles il n'a pas été préparé. Il est pris de court, il les analyse et les appréhende au mieux de l'état de l'art du moment, sur des sujets hétérogènes tels que des problèmes sanitaires ou d'approvisionnement. Ces nouveautés impactent pour l'essentiel l'organisation et les relations de travail. Et ces nouveaux enjeux, tels que le management à distance et la gestion des risques psychosociaux, le manager 2021 doit pouvoir les intégrer rapidement en développant des compétences supplémentaires par la formation.

6. Prendre du recul. Corinne témoigne : « Aujourd'hui, avec en plus une cyberattaque au début de l'année, nous vivons une gestion de crise quotidienne depuis mars 2020. Il y a un besoin de se regarder dans le blanc de l'œil, d'effectuer un retour sur expérience, pour savoir ce que nous gardons et le distinguer de ce nous ne gardons pas pour 2021. Ensuite, je pense qu'il y aura un vrai besoin de formation des managers à la nouvelle donne ».

Dans ce contexte, le rôle du DRH 2021 évolue en permanence à tel point que « nous redémarrons des projets d'avant crise sur lesquels le questionnement a encore plus de sens aujourd'hui qu'avant » souligne très bien Corinne. Et ce DRH, qui soutient déjà l'adaptation des managers, doit également s'adapter et réapprendre... ●