OT3064_P17_P20_DOSSIER_24-ENQ 21/04/21 10:55 Page17

Depuis mars 2020, l'histoire se répète. Le gouvernement demande aux sociétés de privilégier le télétravail. De quoi mettre à l'épreuve leur management. Cette période est donc l'occasion, pour les entreprises, de réinterroger, voire de réinventer, ses pratiques managériales. Oui, mais comment ? Une question à laquelle nous tentons de répondre…

stock.adobe.com

POLITIQUE RH

DOSSIER RÉALISÉ PAR FLORENCE FALVY

QUAND LES PRATIQUES MANAGÉRIALES SONT BOUSCULÉES…

OT3064_P17_P20_DOSSIER_24-ENQ 21/04/21 10:55 Page18

Ce sont 74 % de dirigeants de PME-ETI qui estiment devoir remettre en cause leurs pratiques managériales dans les prochaines années, d'après Bpifrance Le Lab*. Un chiffre qui ne surprend pas Jean-Michel Moutot, professeur de management au sein de l'école Audencia à Nantes. « *Cette crise est révélatrice des dysfonctionnements des modes de management antérieurs.* » Ce que confirme Élise Tissier, directrice de Bpifrance Le Lab. D'après elle, c'est le signe que « *les modèles hiérarchiques traditionnels deviennent obsolètes à l'heure où le souhait d'au*tonomie et de …

DR

« *Tel un miroir grossissant, la crise a mis en exergue les défaillances des entreprises. Celles qui connaissaient des faiblesses d'engagement, liées entre autres à des pratiques managériales perfectibles, ont eu plus de difficultés dans le contexte actuel* », dixit Élise Tissier, directrice de Bpifrance Le Lab.

Dans le guide *Sens et liberté – Revenir aux fondamentaux du management* paru en 2020, Bpifrance Le Lab identifie les cinq axes du changement pour améliorer les pratiques managériales. En téléchargement libre sur *lelab.bpifrance.fr*

DAVID DUHAYON, DRH • TRANSPORTS DEPAEUW (340 SALARIÉS, MOINS DE 10 % EN TÉLÉTRAVAIL)

« La crise a révélé l'essentiel »

« Il a fallu s'adapter rapidement, faire face à l'imprévu. Certes, nous avons observé quelques difficultés d'engagement, une certaine lassitude due à une situation qui perdure, voire des crispations entre ceux qui étaient en télétravail et ceux qui ont travaillé sur site. Mais cette crise a été un révélateur de stabilité, signe de la bonne structuration de l'entreprise et de l'existence d'un collectif. Par exemple, les rendez-vous organisés avec les nouveaux arrivants afin de faire le point sur le processus d'intégration se sont révélés essentiels. Afin de maintenir le lien avec le même niveau d'informations, rassurer les collaborateurs sur l'activité de l'entreprise, mieux communiquer en interne et à distance et en totale transparence, nous nous sommes appuyés sur le réseau social Steeple. Un outil également utilisé pour l'événement annuel "Engagement sécurité", habituellement en présentiel. La communication a aussi pu être maintenue grâce à Teams avec les représentants du personnel. Au départ vécu comme un frein au dialogue social, cet outil jusqu'alors peu utilisé a finalement permis de développer une capacité d'écoute. Une pratique qui pourrait se pérenniser notamment avec le personnel sédentaire réparti sur nos différents sites. Concernant le télétravail, afin de limiter les risques d'isolement, une référente a été nommée et un kit mis à la disposition des télétravailleurs avec des conseils (organisation, droit à la déconnexion). »

PROPOS RECUEILLIS PAR FLORENCE FALVY

DR

… *responsabilisation est transgénérationnel.* » C'est également la preuve que « *les dirigeants ont conscience qu'un changement est nécessaire pour optimiser leurs organisations et modes de management* ». Cependant, « *ils ne savent pas comment s'y prendre* ».

LES AXES DU CHANGEMENT

Bpifrance Le Lab a identifié cinq axes « *incontournables* » du changement tout en créant un cadre qui repose sur une vision et des valeurs

Quatre des cinq axes du changement relèvent d'un questionnement qui s'applique à toute l'entreprise et aux relations entre tous types de collaborateurs. Le cinquième s'adresse plus spécifiquement au dirigeant et à ses managers.

claires partagées par tous les collaborateurs. « *Cela revient à se mettre d'accord sur les règles du jeu de sorte à avoir une bonne hygiène de vie collective au travail* », explique Élise Tissier. Le manque de communication étant souvent cité par les dirigeants et les collaborateurs comme un frein à la cohésion des équipes et à la fluidité des échanges, la directrice de Bpifrance Le Lab note l'importance de favoriser « *un dialogue interne en communiquant avec transparence* ». Le partage d'informations fait partie des axes de transformation responsabilisant les collaborateurs afin d'encourager la prise de décision au plus près du terrain. Qui dit délégation dit coopération. Les dirigeants doivent donc repenser leur rôle mais aussi celui que leurs collaborateurs peuvent et doivent jouer au sein de l'entreprise.

D'après Élise Tissier, il convient de « *revenir aux fondamentaux du management* ». Un avis partagé par Jean-Michel Moutot, qui prône « *le dialogue, la clarté dans les attendus et les objectifs, mais aussi une cohérence* ». Il cite trois « fondamentaux de l'agilité » : « *Les entreprises doivent se réinterroger sur leur capacité à décider rapidement. Cela suppose de revoir son modèle d'organisation en limitant les niveaux de management intermédiaires. Il faut aussi être capable d'embarquer son équipe dans les décisions, ce qui nécessite d'avoir des*

…

CÉCILE CLOAREC

Directrice RH, communication et développement durable chez FM Logistic.

DR

« IL NOUS A FALLU RÉINVENTER NOS PRATIQUES MANAGÉRIALES EN MODE DISTANCIEL »

Comment maintenir l'engagement individuel et collectif ? Telle est la question posée par FM Logistic, convaincu que la distanciation peut conduire à une forme de désengagement. Une question d'autant plus fondamentale pour ce groupe international qui emploie quelque 27 500 collaborateurs dans le monde (environ 10 % en télétravail). « *Nous avons pris des mesures très tôt : maintenir le cadre collectif et le reproduire en mode numérique car il est essentiel que l'entreprise s'exprime et restaure ainsi son existence ; maintenir nos pratiques en adaptant les rituels managériaux en virtuel (entretiens de performance, fixation des objectifs) ; maintenir le lien* », explique Cécile Cloarec, directrice RH, communication et développement durable. FM Logistic propose ainsi à ses managers un lieu d'échange virtuel afin qu'ils progressent dans leurs pratiques. Le groupe, qui a pour habitude de favoriser les échanges, notamment à travers des Management Days, va également adapter le format en mode hebdomadaire (cinq jours avec un créneau pendant l'heure du déjeuner) pour un événement en ligne prévu fin mai-début juin. Ce sera l'occasion de « *réunir 2 000 personnes à travers le monde en temps réel autour d'un même écran* ». Les temps de rencontre ont également basculé vers le Web. « *Les journées d'équipes n'ont pas été arrêtées mais réinventées* [escape games et cours de cuisine digitaux…], *les brainstormings reproduits en virtuel et des communautés digitales* [par métier, pays…] *créées sur la plateforme intranet du groupe afin de favoriser le partage entre collaborateurs.* » Cette approche collaborative « *plus intensive et agile* » s'est avérée être une méthode efficace si l'on en croit un sondage réalisé en interne. Raison de plus pour prendre à nouveau le pouls des équipes à la fin du printemps. F. F.

OT3064_P17_P20_DOSSIER_24-ENQ 21/04/21 10:55 Page20

4 questions à… MATTHIEU SARRAT, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE GT SOLUTIONS

Chez GT Solutions (1 900 salariés), l'organisation hiérarchique n'a pas disparu. Pour autant, le concept clé est celui de la responsabilisation des collaborateurs. Un modèle qui semble avoir porté ses fruits depuis un an. Entretien avec son directeur général, Matthieu Sarrat.

***L'Officiel des transporteurs*: Les différents épisodes de confinement ont-ils mis à l'épreuve le management dans votre entreprise ?**

MATTHIEU SARRAT: Nous n'avons pas observé de difficultés d'engagement, bien au contraire. En revanche, nos collaborateurs font état d'une profonde fatigue et d'une usure des équipes.

Dans ce contexte, avez-vous fait évoluer vos pratiques managériales ?

M.S.: Le principal axe sur lequel nous travaillons collectivement est la responsabilisation des conducteurs *[1 400 personnes]* afin qu'ils s'approprient des tâches auparavant réalisées par leurs managers (gestion de leurs camions, planning d'exploitation et des congés payés, recrutements collaboratifs…). Nous observons les bénéfices de ce travail au long cours notamment au sein de notre filiale située en Région Paca *[60 conducteurs]* avec un taux d'absentéisme en baisse de 10 % entre février 2020 et 2021 alors que la tendance est à la hausse (+ 30 %) sur l'ensemble des filiales. Ce modèle est donc en cours de déploiement en France avec l'idée de travailler aussi sur l'engagement des manutentionnaires *[une centaine de personnes]*.

Quelles sont les causes de ce turnover ?

M.S.: Un tiers de ce turnover concerne le management. Les conducteurs reprochent aux managers de ne pas suffisamment s'approprier leurs contraintes. Depuis un an et demi, nous avons donc mis en place des groupes de travail pour permettre aux chefs de groupe de se réunir tous les deux mois pour un partage d'expériences. L'objectif est de détecter les signaux faibles.

Quels axes du changement pourriez-vous identifier pour améliorer vos pratiques managériales ?

M.S.: Rendre plus autonome le management intermédiaire a eu du sens mais il aurait fallu définir le périmètre de responsabilité et les règles intangibles à respecter : ne pas prendre de décision sans consulter les experts sur le sujet et les personnes qui seraient impactées par cette décision. Un sujet sur lequel nous pourrions donc être amenés à nous pencher.

DR

PROPOS RECUEILLIS PAR FLORENCE FALVY

… *compétences en techniques d'animation participatives qui font défaut aujourd'hui à de nombreux managers.* »

S'ATTENDRE À QUELQUES RÉSISTANCES

La mise en œuvre de ces nouvelles pratiques ne se fera pas sans difficulté. En témoigne l'exemple cité par l'enseignant. « *J'ai connu le cas d'un manager qui a voulu offrir plus d'autonomie à des acteurs opérationnels, mais il s'est heurté de manière inattendue à une opposition.* » D'où la mise en garde d'Élise Tissier. « *Vouloir changer du tout au tout du jour au lendemain ne marche pas. De même, il ne suffit pas d'être à l'écoute des collaborateurs. Il faut aussi mettre en place des actions en phase avec leurs attentes. Ce qui suppose une implication en amont. La sincérité, l'authenticité et la confiance sont également les clés pour engager ces changements managériaux.* »

Pour Jean-Michel Moutot, professeur de management à Audencia (Nantes), le télétravail a imposé de repenser les modes de prises de décision. Mais gare aux effets à long terme sur l'existence du collectif, le sentiment d'appartenance et d'attachement.

Frédéric Sénard – Audencia

Reste à savoir si ce renouveau managérial apportera les changements souhaités. D'après Élise Tissier, il est difficile de donner des indicateurs de mesure mais il est possible de suivre l'évolution des pratiques à travers quelques questions à poser à ses collaborateurs. « *Il s'agit de mettre en place un baromètre social pour mesurer leur niveau de satisfaction : sont-ils en mesure de présenter la vision de l'entreprise ainsi que ses valeurs ? Sont-elles en cohérence avec les prises de décision ? Les collaborateurs sont-ils entendus par leurs managers ?* »

Élise Tissier ajoute que l'objectif n'est pas de chercher un modèle parfait à dupliquer mais qu'il est important de tester de nouvelles pratiques, d'en tirer des leçons et de parvenir à un modèle de management adapté à l'entreprise et accepté par le plus grand nombre. Alors, prêt à se saisir du sujet ? •

FLORENCE FALVY

* Étude « La Gouvernance des PME-ETI : levier de confiance et de performance », conduite auprès de près de 1 500 dirigeants. Décembre 2019.