

Management: comment réapprendre l'autorité après le Covid-19

Le retour dans l'entreprise oblige à se réadapter aux règles de fonctionnement, parfois un peu oubliées.

Par Frédéric De Monicault

Publié il y a 4 heures



L'autorité ? Quelle autorité ? Pendant plusieurs semaines, les télétravailleurs n'ont pas été livrés à eux-mêmes. Mais la plupart ont gagné en autonomie. À l'heure du retour- avec chaque jour des effectifs plus importants -, la réactivation du leadership se pose avec acuité pour les managers.

« La première question à se poser est la suivante : tout le monde revient-il à sa juste place ?, souligne la consultante Sarah Heckmann. Pendant la crise sanitaire, certains collaborateurs se sont montrés plus efficaces que d'autres. Pour ceux qui ont émergé alors qu'ils étaient jusque-là un peu en retrait, il est temps de les reconnaître et de leur donner des responsabilités à la hauteur de leurs capacités et de la plus-value qu'ils peuvent apporter à l'entreprise. »

Le message est clair : le dirigeant se réinstallera d'autant mieux qu'il aura pris conscience de ces évolutions intervenues pendant le confinement.

Réussir à rassurer

À Paris, dans les locaux de la start-up Marketluck – qui édite des applications de jeux de hasard sur téléphone mobile -, Matthieu Leboucher, l'un des trois cofondateurs, note d'abord que les gens ont plaisir à se revoir. « *Même si nous avons l'habitude du télétravail, dit-il, rien ne remplace la proximité immédiate pour la dynamique collective et le lien social.* »

Il souligne ensuite que, pendant le confinement, les équipes ont progressé en maturité et en autonomie. « *S'agissant du leadership et des règles de fonctionnement, les habitudes reviennent vite, souligne Matthieu Leboucher. Davantage que de créer un climat d'autorité, il faut réussir à stimuler la créativité et la prise de risques. Cela veut dire pour les managers de réussir aussi à rassurer.* »

Dans nombre d'entreprises, la reprise de fonctions plus directive s'accompagne aussi de la « *nécessité de remettre les gens au travail* », alors qu'un nombre non négligeable de salariés seraient plutôt enclins de rester en télétravail.

Le fond d'inquiétude n'a pas disparu

Pour Olivier de La Chevasnerie, fondateur du groupe Sygmatel (maintenance d'installations électriques) et président de Réseau Entreprendre, la difficulté est moins de ré-instituer le leadership que de retrouver un climat dynamique.

« *La sévérité de la période pèse sur les esprits, rappelle-t-il. Chez beaucoup de gens, le fond d'inquiétude n'a pas disparu. Dans ces conditions, retrouver de l'allant est plus difficile que par le passé.* » Là encore, le message est clair : il est difficile de rétablir les règles dans l'entreprise si la motivation fait défaut ; en même temps qu'ordonner, le manager doit donc encourager.

Chez Marketluck, l'exercice des responsabilités se veut partagé. Ces derniers jours ont été l'occasion de travailler sur les projets de rentrée. Une réunion pivot pendant laquelle chacun - et pas seulement les managers - a pu exprimer ses idées pour faire progresser les dossiers. « *Si le leadership ne s'accompagne pas d'une prise d'initiatives communes à tous alors il y a peu de chances de progresser.* »

Cultiver une certaine humilité

« *Nous vivons une époque étonnante, ajoute Sarah Heckmann. D'un côté, le discours ambiant encourage depuis des décennies à lutter contre l'autorité ; de l'autre, les gens ne cessent de la réclamer. On l'a bien vu pendant le pic de la pandémie avec un désir largement partagé de se voir indiqué des directions claires.* »

Mais, rappelle la consultante, cette autorité ne peut être acceptée en entreprise que si elle est légitime : à charge donc, pour les managers, de cultiver une certaine humilité tout en fixant le cap et en restant fidèle à une éthique.

« *La tâche n'est pas simple car l'autorité est un subtil équilibre entre l'exercice d'un leadership et la capacité à déléguer, à autoriser chacun à se tromper, précise Sarah Heckmann. L'autorité sera d'autant plus reconnue et acceptée que les managers donneront suffisamment de sens et de reconnaissance aux collaborateurs.* »