

Les managers sous pression sont à nouveau sur le pied de guerre

FRÉDÉRIC DE MONICAULT
fdemonicault@lefigaro.fr

GOUVERNER, c'est prévoir. Les entreprises n'ont pas attendu les supputations des derniers jours pour se mettre en ordre de bataille en prévision d'un reconfinement. Beaucoup se disent parées à affronter la vague à l'instar de Delville Management, cabinet de management de transition basé à Paris et qui emploie une trentaine de personnes. « Nous sommes prêts à nous redéployer à 100 % en distanciel dans les meilleurs délais », explique son président fondateur, Patrick Abadie. Nous sommes d'autant plus sereins que chacun a eu le temps de prendre ses marques et de s'adapter lors de la première vague. » En attendant, les règles au sein de l'entreprise n'ont pas changé depuis le déconfinement. Depuis le mois de mai, par prudence et pour éviter trop de promiscuité dans les locaux, les salariés de Delville Management s'inscrivent en ligne pour indiquer leur présence au bureau deux jours par semaine. Les trois autres jours, ils sont en télétravail.

Chez un géant comme EDF, l'heure est déjà au reconfinement dans certains cas. Dans les zones dites de « couvre-feu », le groupe indique que tous les salariés dont l'activité le permet ne se rendent plus sur leur lieu de travail qu'un seul jour par semaine. « Ces mesures évoluent selon les exigences fixées par les pouvoirs publics », précise le groupe. Depuis le début de la crise, EDF affine sans arrêt son adaptation à la nouvelle donne. Et de rappeler que ses 3 000 conseillers clients ont été équipés en un temps record pour télétravailler alors que ce métier n'était initialement pas éligible au

travail à distance. Pour les centrales nucléaires, l'entreprise peut opérer en toute sûreté avec 25 % de l'effectif absent en même temps pendant douze semaines, idem avec 40 % de l'effectif absent pendant un pic de l'épidémie qui peut durer de deux à trois semaines.

Difficultés émotionnelles

D'une entreprise à l'autre, le degré de préparation n'est pas le même mais, au moins, le sentiment de sidération a disparu. Dans le baromètre Opinionway réalisé pour l'assureur QBE et publié mardi, si 82 % des PME et ETI françaises n'ont pas anticipé cette crise, 8 sur 10 se disent prêtes à gérer un second confinement. Elles sont 81 % à avoir réorganisé leurs locaux et 70 % ont mis en place une nouvelle organisation du travail. À l'arrivée, 80 % des dirigeants estiment être prêts à affronter un nouveau confinement et 32 % d'entre eux tout à fait sûrs de pouvoir le gérer. Un optimisme qui peut paraître surprenant au regard de l'empilement des mauvaises nouvelles. En attendant, Élisabeth Borne ne donne pas le choix. Mardi, la ministre du Travail a averti qu'il « faut aller au maximum sur le télétravail ».

La préparation opérationnelle au travail à distance est une chose, l'approche humaine en est une autre. « Cette perspective de reconfinement génère chez les salariés des perceptions négatives, voire très négatives », souligne la consultante Sarah Heckmann. Et de lister les préoccupations immédiates des managers : comment gérer les émotions perturbant le bon fonctionnement de l'entreprise ? Comment continuer de motiver les collaborateurs, alors que ces mêmes managers sont eux-mêmes en « difficulté

émotionnelle » ? Comment générer des profits dans une économie à nouveau très incertaine ? « Pour répondre à ces enjeux, certains cadres ont suivi des formations telles que "Comment manager à distance" ou "Comment motiver ses équipes en temps de crise". C'est un début mais c'est loin d'être suffisant », poursuit Sarah Heckmann. La question qui mériterait d'être posée est la suivante : pourquoi ces formations ne produisent pas de résultats sur le long terme ? »

Pour l'ancien DRH d'Orange, Bruno Mettling, qui pilote aujourd'hui le cabinet de conseil Topics, l'essentiel pour affronter le reconfinement est d'abord de rappeler le sens de l'action collective et que chacun puisse y projeter sa contribution individuelle. Premier impératif opérationnel : « Que les managers puissent être disponibles pour leurs équipes. » Bruno Mettling martèle aussi la nécessité d'alléger la charge des managers en supprimant par exemple les travaux de reporting inutiles. Il recommande encore de suivre de très près les nouveaux risques liés au télétravail : risques émotionnels, sédentarité, sous ou surcharge de travail, temps de déconnexion... « Pour cela, dit-il, il existe des outils de monitoring en temps réel, bien plus pertinents que les grandes enquêtes annuelles censées maintenir le lien avec le terrain. »

Dans les prochains jours, comme au début du printemps, celles de crise, comités de pilotage ou encore états-majors restreints refleuriront. D'ores et déjà, les cadres dirigeants se plaignent de devoir à nouveau multiplier les visioconférences. « Il faut juste se dire qu'on n'a pas le choix, résume l'un d'entre eux, en espérant que la durée de cette pause obligée sera la moins longue possible. » ■