



Opinion | Manager : un nouveau rôle pour une nouvelle entreprise

Durant les confinements et la mise en place du télétravail, le rôle du manager a plus que jamais été challengé, renforçant la nécessité de faire évoluer ses pratiques. David Mahé, fondateur de **Human & Work**, analyse ce nouveau rôle que les managers doivent inventer pour adapter l'entreprise à un nouvel environnement. Pendant longtemps, le manager occupait une position de contrôleur, chargé de s'assurer de la bonne exécution des tâches au sein de ses équipes et de l'application opérationnelle de la stratégie de l'entreprise. La proximité physique était forte, l'autonomie laissée aux collaborateurs relativement faible. Cette époque est révolue. Ce qui se dessinait déjà avant la Covid-19 ne s'est que confirmé au cours des derniers mois.

Désormais, les collaborateurs n'attendent plus un contrôle permanent de leurs actions mais désirent plus que jamais appartenir à un collectif. Cette notion de communauté place le manager dans un nouveau rôle d'animateur. À lui de fédérer les membres de son équipe, de leur impulser l'énergie dont ils ont besoin pour mener à bien leurs missions, ensemble ! Au cœur de cette pratique managériale qui se réinvente, le droit à l'erreur est affirmé, la prise de risque soutenue, l'autonomie renforcée.

Trait d'union entre présentiel et distanciel

Jusqu'à présent nous ne connaissions finalement que deux façons de travailler : en présentiel ou en distanciel. Avec la levée d'une partie des restrictions sanitaires, le 9 juin dernier, un mixte des deux s'impose dans la plupart des entreprises qui expérimentent depuis 18 mois le télétravail.

Pour l'aider à exercer sa mission dans cette organisation hybride, le manager peut compter sur les outils technologiques qu'il maîtrise désormais. Ce sont eux qui vont lui permettre de soutenir l'autonomie de ses équipes, notamment lorsque celles-ci évoluent à distance. Il devra toutefois éviter la tentation de s'en servir pour renforcer son contrôle, en imposant de manière excessive des visioconférences ou des reportings. La confiance s'impose donc comme le nouveau levier d'un comportement managérial qui privilégie l'écoute et cherche à s'adapter à chaque individu.

Acteur du lien social durant toute la pandémie, le manager aura à cœur de poursuivre dans cette voie en contribuant à la réussite de ses collaborateurs individuellement. Valoriser et développer les compétences de chacun, recruter des profils différents pour faire grandir ses équipes, mais aussi dynamiser les carrières...

Un rôle d'accompagnateur minimisé ces dernières années, à mesure que l'on proposait aux individus de reprendre la main sur l'évolution de leur carrière. Or, dans la réalité, peu d'entre eux osent se lancer de façon autonome dans une formation et ont encore besoin d'être guidés.

Redonner le goût du collectif

Nous avons perdu ces derniers mois l'habitude de « faire les choses ensemble ». Le télétravail se conjugue toujours au singulier. Alors que le retour au bureau s'annonce, le manager aura également la délicate mission de recréer les conditions d'une émulation collective pour réapprendre à co-créer.

La situation actuelle impose de réinventer l'organisation du travail en équipe : planifier des moments de rencontres physiques pour fédérer le groupe, tout en maintenant sa cohésion à distance. Alors que l'essentiel des apprentissages récents a été fait sous la contrainte, l'un des plus grands défis du manager sera donc de renouer avec le collectif



malgré des équipes dispersées.

Ce qui se profile aujourd'hui va à contre-courant de l'entreprise libérée dont on vantait les mérites il y a encore quelques années et dans laquelle le manager peinait à trouver sa place. Si le simple exécutant n'existe plus, l'animateur, le meneur et le développeur de talents sont plus que jamais attendus.

Moteur de la performance

Le manager est une fonction vitale de l'entreprise, le relais d'une intention stratégique, qui opérationnalise la vision et fédère autour d'elle. Par sa pratique, il incarne les valeurs de son organisation. Ambassadeur de la direction auprès de ses équipes et vice-versa, il est cette courroie de transmission évidente et indispensable, la meilleure mais surtout la plus efficace.

Sa capacité à gérer des forces contraires, à comprendre les décisions pour mieux les expliquer, mais aussi à réagir pour adapter un plan d'action, influencer sur un parti pris ou négocier des marges de manoeuvre pour ses équipes (délais, budget...) fait de lui un moteur de la performance de l'entreprise.

Dans ce moment de transformation technologique et sociétale que nous vivons, le manager est à la fois celui qui accompagne chaque individu et organise le collectif. Des missions fondamentales alors que la recherche de sens et de lien social n'a jamais été aussi forte.

David Mahé est le fondateur de **Human & Work**.

David Mahé

Décoder le monde d'après

Chaque jour, la rédaction des Echos vous apporte une information fiable en temps réel. Elle vous donne les clés pour décrypter l'actualité et anticiper les conséquences de la crise actuelle sur les entreprises et les marchés. Comment évolue la situation sanitaire ? Quelles nouvelles mesures prépare le gouvernement ? Le climat des affaires s'améliore-t-il en France et à l'étranger ? Vous pouvez compter sur nos 200 journalistes pour répondre à ces questions et sur les analyses de nos meilleures signatures et de contributeurs de renom pour éclairer vos réflexions.

Je découvre les offres

